

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Вдосконалення управління територіальною громадою в умовах децентралізації влади за матеріалами Війтовецької селищної ради, смт. Війтівці, Хмельницька обл.»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

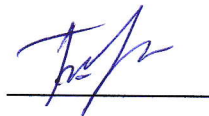
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024266.01.06.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМЗ-24-1



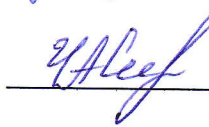
Валерія ТЕРНАВСЬКА

Керівник
канд. екон. наук, доцент



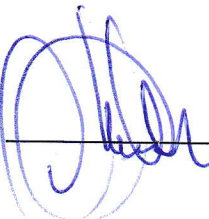
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17. 12. 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Тернавська Валерія Анатоліївна

1. Тема роботи «Вдосконалення управління територіальною громадою в умовах децентралізації влади за матеріалами Війтовецької селищної ради, смт. Війтівці, Хмельницька обл.»

Керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи формування територіальної громади в умовах децентралізації. 2. Комплексний аналіз діяльності Війтовецької територіальної громади в контексті реформи децентралізації. 3. Перспективи розвитку та стратегічні орієнтири Війтовецької територіальної громади.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Еволюція децентралізації в Україні. 2. Сутнісна характеристика децентралізації. 3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. 4. Напрями впливу децентралізації на ефективність управління ОТГ. 5. Інструменти управління розвитком територіальних громад в

умовах децентралізації. 6. Перспективи розвитку ОТГ в умовах децентралізації влади. 7. SWOT-аналіз Війтовецької селищної ради. 8. Фінансування місцевого бюджету Війтовецької селищної ради. 9. Доходи місцевого бюджету Війтовецької селищної ради. 10. Офіційна трансферти, субвенції та дотації за загальним фондом Війтовецької селищної ради. 11. Стратегічні напрями економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності Війтовецької територіальної громади. 12. Інструменти фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади. 13. Альтернативні джерела формування доходів для Війтовецької громади. 14. Заходи інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької громади в умовах цифрової трансформації.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Валерія ТЕРНАВСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення управління територіальною громадою в умовах децентралізації влади за матеріалами Війтовецької селищної ради, смт. Війтівці, Хмельницька обл.».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-24-1 Тернавська В.А., керівник Чернушкіна О.О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 83 с., 4 рис., 26 табл., 32 джерела.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, стратегічні орієнтири, цифрова трансформація, соціально-економічний розвиток.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження особливостей функціонування територіальних громад в умовах децентралізації, проведення аналізу результатів їхньої діяльності після впровадження реформи, виявлення ключових здобутків та викликів, а також окреслення перспектив подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Об'єкт дослідження: управління територіальною громадою в умовах впровадження децентралізації влади.


У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування територіальної громади в умовах децентралізації.

У другому розділі представлено комплексний аналіз діяльності Війтовецької територіальної громади в контексті реформи децентралізації.

Третій розділ присвячено обґрунтуванню перспектив розвитку та стратегічні орієнтири Війтовецької територіальної громади, зокрема: визначено стратегічні напрями розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі, запропоновано шляхи удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади та інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації.

16.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи формування територіальної громади в умовах децентралізації	8
1.1 Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації як реформи	8
1.2 Роль та управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації	15
1.3 Перспективи розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні	21
Висновки до розділу 1	25
2 Комплексний аналіз діяльності Війтовецької територіальної громади в контексті реформи децентралізації	27
2.1 Інституційно-організаційні засади функціонування Війтовецької територіальної громади	27
2.2 Фінансове забезпечення розвитку територіальної громади у контексті адміністративно-територіальної реформи	34
2.3 Соціально-економічний розвиток Війтовецької громади та оцінка результатів децентралізації	45
Висновки до розділу 2	53
3 Перспективи розвитку та стратегічні орієнтири Війтовецької територіальної громади	54
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі	54
3.2 Удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади	60
3.3 Інституційне та управлінське зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації	68
Висновки до розділу 3	73
Висновки	79
Перелік джерел посилання	84
Додатки	88

ВСТУП

Європейський досвід та сучасні підходи до управління адміністративно-територіальними одиницями стали базовою основою для трансформації та реформування системи територіальної організації влади в Україні. Реформу децентралізації розглядають як одну з наймасштабніших і найбільш результативних. Її концептуальну основу формують провідні стандарти та положення Європейської хартії місцевого самоврядування.

Водночас істотна залежність динаміки розвитку регіонів від економічної спроможності базових адміністративно-територіальних одиниць – територіальних громад – постає загальнодержавним викликом. Цей виклик є визначальним для подальшої модернізації та не може бути подоланий без забезпечення сталого ресурсного підґрунтя розвитку територій. Передусім йдеться про створення фінансово-економічного підґрунтя для функціонування територіальних громад, що є центральним фактором сталого розвитку регіонів.

В сучасних умовах реформування державного управління в Україні ключову роль виконує процес децентралізації, який спрямований на передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Одним з головних складників цієї реформи є формування спроможних територіальних громад, які набувають права самостійно управляти місцевим розвитком.

Діяльність територіальних громад потребує не лише ефективного керування фінансами, розбудовою інфраструктури та соціальною сферою, а й активної участі громадян у вирішенні питань. Реформа децентралізації створила як нові перспективи для місцевого самоврядування, так і певні виклики, пов'язані з забезпеченням кадрами, фінансовими труднощами та нерівномірністю розвитку різних областей.

Поетапне впровадження децентралізації в Україні стало однією з ключових реформ, яка докорінно змінила місцеве самоврядування, і була спрямована на

збільшення ефективності управлінських процесів на місцевому рівні.

Проблеми формування та розвитку місцевого самоврядування у вимірі правових, організаційних, кадрових, фінансово-економічних і соціальних аспектів були досліджені такими авторами, як А. О. Батанов, Р. Безсмертний, Ю. Битяк, О. Бориславська, М. Коцюбинський, В. Куйбіда, О. Лазор, М. Пухтинський, В. Саханенко, С. Серьогіна, С. Толстоухов, В. Шаповал, Ю. Шемшученко та ін. Водночас наявні наукові напрацювання фахівців не можна вважати вичерпаними, оскільки національна система місцевого самоврядування продовжує перебувати у фазі активної трансформації та динамічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей функціонування територіальних громад в умовах децентралізації, проведення аналізу результатів їхньої діяльності після впровадження реформи, виявлення ключових здобутків та викликів, а також окреслення перспектив подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити сутнісну характеристику децентралізації влади як реформи: поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи;
- визначити роль та управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації;
- обґрунтувати перспективи розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні;
- проаналізувати діяльність Війтовецької територіальної громади в контексті реформи децентралізації ;
- запропонувати перспективи розвитку та стратегічні орієнтири Війтовецької територіальної громади.

Об'єктом дослідження є управління територіальною громадою в умовах впровадження децентралізації влади.

Предметом дослідження є механізми, форми та методи вдосконалення управління Війтовецькою територіальною громадою в умовах децентралізації

влади.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові роботи вітчизняних та закордонних дослідників за обраною темою. Методологічну основу дослідження складає система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило дослідити різні аспекти формування та функціонування ТГ в умовах децентралізації. Здійснене дослідження ґрунтувалося на застосуванні наукових підходів і методів: монографічному; діалектичному; системному, економічному аналізі; порівнянню; узагальненні для обґрунтування перспектив розвитку та стратегічних орієнтирів Війтовецької територіальної громади; економіко-статистичному; структурно-функціональному; абстрактно-логічному; графічній візуалізації для представлення результатів аналізу.

Інформаційну базу дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

Практична вартість здобутих результатів полягає у можливості їхнього застосування для поліпшення діяльності територіальних громад, підвищення ефективності управлінських рішень на місцях та оптимізації процесів місцевого розвитку. Підсумки праці можуть бути використані під час розробки програм соціально-економічного розвитку громад.

У межах тематики дослідження результати були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (2025 р., м. Запоріжжя).

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 83 сторінки, включає 26 таблиць, 4 рисунка. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації як реформи

Актуальність децентралізації зумовлена потребою суспільства у ширшій участі громадян у процесах управління, наданні якісних адміністративних послуг та підвищенні прозорості й підзвітності прийняття управлінських рішень. Дослідження основ децентралізації дозволяє виявити фундаментальні причини цих вимог і розробити відповідні концепції та стратегії.

Сучасне розуміння децентралізації державної влади сформувалося як результат пошуку найбільш ефективної моделі організації публічного управління та відображає тривалу взаємодію й суперечності між різними філософськими, політичними й економічними підходами. Історичні витoki концепції державного управління беруть початок ще в античності, коли Арістотель уперше пов'язав процеси управління з політичною сферою, трактуючи їх як органічну частину суспільного розвитку.

Однією з ключових реформ у процесі демократичної трансформації України виступає децентралізація влади. Її зміст полягає в передачі повноважень, фінансового забезпечення та відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління, забезпечення більшої прозорості та розширення участі громадян у процесах прийняття рішень [1, с. 71].

Децентралізація не виникла зненацька – її розбудова в Україні має тривалу історію, що відображає суспільно-політичні зміни в країні. Від перших спроб становлення місцевого самоврядування після проголошення незалежності – до активної фази реформи, що розпочалася після 2014 р., процес розвивався у відповідь на виклики сьогодення. Особливої актуальності він набув у контексті євроінтеграційного курсу держави та нинішніх умов воєнного стану.

Аналіз етапів децентралізації дозволяє ліпше збагнути, як поставали сучасні територіальні громади, які фактори мали вплив на перебіг реформи та які перспективи має місцеве самоврядування в Україні надалі.

Децентралізація в Україні має довгий і непростий шлях становлення, що демонструє зміни політичної системи, суспільних потреб та намірів до європейської інтеграції. Її розвиток відбувався в декілька важливих етапів (таблиця 1.1) [2, с. 171]:

Таблиця 1.1 - Еволюція децентралізації в Україні

Період розвитку	Характерні особливості
Початковий етап (1991–2004 роки): становлення місцевого самоврядування	Із здобуттям незалежності Україна взяла курс на розбудову демократичної моделі державного управління. Прийнято Закон України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.), який формально закріпив засади децентралізації. Проте на практиці місцеве самоврядування залишалося слабким, адже центральна влада зберігала значні важелі впливу на місцевому рівні. Децентралізація мала переважно декларативний вигляд.
Етап поступового розвитку (2005–2013 роки): спроби реформ	У цей час стартували перші справжні спроби реформування територіального устрою влади. Підготовлено Концепцію адміністративно-територіальної реформи (2005 рік), але її не втілили через політичну турбулентність. Залишалася централізована модель управління, громади були фінансово залежні від центру.
Реформаторський етап (з 2014 р.): активна фаза децентралізації	Після Революції Гідності у 2014 р. децентралізація стала ключовою реформою. Уряд затвердив Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014). Впроваджено добровільне об'єднання територіальних громад (ОТГ). Ухвалено ряд законів
Адміністративно-територіальна реформа (2020 рік)	Здійснено укрупнення районів та завершення процесу формування об'єднаних громад. Замість більш ніж 11 тисяч рад лишилося 1469 спроможних громад і 136 районів (замість 490). Місцеві вибори 2020 р. вперше пройшли на новій територіальній основі. Виникла нова трирівнева система місцевого самоврядування: громада – район – область.
Сучасний етап (2021 – дотепер): імплементація і виклики	Відбувається практичне втілення децентралізаційних перетворень: передача власності, установ, фахівців, повноважень. Громади здобули фінансову незалежність, проте виникли нові проблеми: - Нерівномірність у фінансовій спроможності громад. - Недостатня кваліфікація місцевих посадовців. - Вплив війни (з 2022 р.) – перегляд пріоритетів, нові функції в умовах воєнного стану (військові адміністрації, координування гуманітарної допомоги тощо).
Європейський вектор	Орієнтація на Європейську хартію місцевого самоврядування. ЄС активно підтримує реформу через програми U-LEAD з Європою, DESPRO, DOBRE та інші. Децентралізація є однією з найуспішніших реформ, визнаних вітчизняними й міжнародними експертами.

Еволюція децентралізації в Україні – це плавний, проте рішучий перехід від централізованої системи управління до більш результативної та демократичної, де громада стає ключовою ланкою місцевого розвитку. Попри наявні труднощі, децентралізація виявляє значний потенціал для зміцнення демократії, покращення якості публічних послуг та сталого регіонального розвитку.

Децентралізація влади охоплює кілька вимірів: політичний, управлінський, фінансовий, економічний, правовий, культурний, а також новостворений інституційний. Будь-які соціальні процеси розглядаються крізь призму цілісності та системної взаємодії всіх перелічених компонентів. Децентралізація передбачає делегування управлінських повноважень і фінансових ресурсів від центральної влади до територіальних громад та їхніх органів місцевого самоврядування (ОМС), які безпосередньо наближені до населення.

Схвалена Урядом України Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади визначає основні напрями трансформацій, спрямованих на підвищення доступності й якості публічних послуг, оптимізацію делегування повноважень між ОМС та адміністративно-територіальними одиницями, а також створення належних матеріальних, фінансових і організаційних умов для їх реалізації. Унаслідок впровадження цих змін очікується суттєве підвищення ефективності функціонування місцевих громад, покращення їхньої інфраструктури та більш раціональне використання наявних ресурсів [3, с. 16].

Децентралізація – це процес передачі частини владних повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування.

У контексті українських реалій ця реформа передбачає створення спроможних територіальних громад, що мають можливість самостійно управляти ресурсами та вирішувати питання місцевого значення [4]. Децентралізація є ключовим складником демократичного розвитку та розбудови ефективної системи публічного управління (рисунок 1.1).

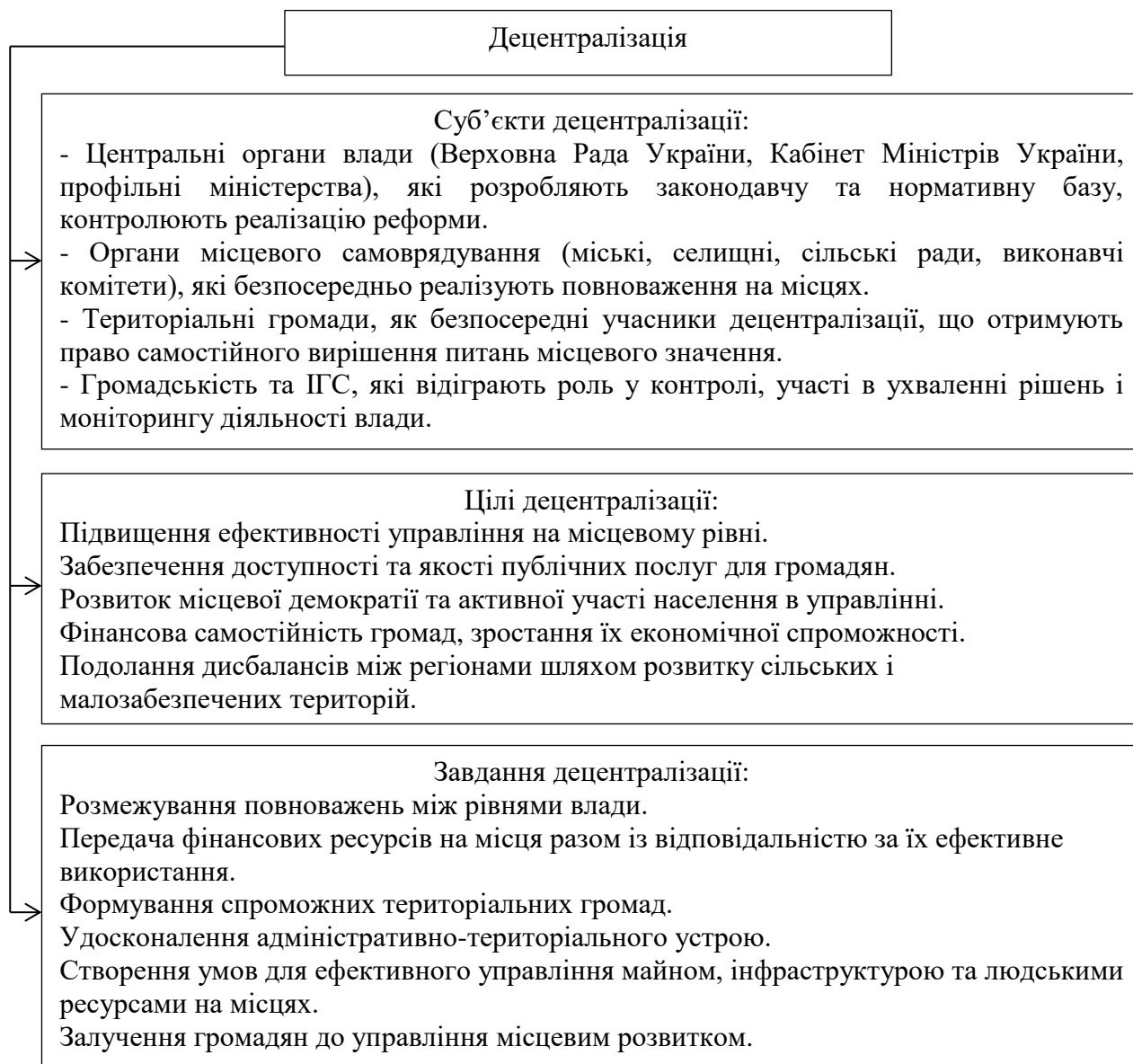


Рисунок 1.1 - Сутнісна характеристика децентралізації

Основними формами децентралізації є деконцентрація, деволюція, делегування та дивестиція (таблиця 1.2) [5, с. 165].

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні включає сім блоків (таблиця 1.3) [6, с. 92]:

Децентралізація як реформа базується на декількох основоположних принципах, що забезпечують її результативність, послідовність та відповідність демократичним нормам. Водночас децентралізація спрямована на оптимізацію територіальних і організаційно-правових основ держави, відновлення ефективної системи публічного управління на державному, регіональному та місцевому

рівнях, здатної оперативно реагувати на змінні обставини, потреби та виклики сучасного суспільства.

Таблиця 1.2 - Основні форми децентралізації

Форма	Суть	Характеристика	Реалізація
Деконцентрація (адміністративна децентралізація)	Передача повноважень від центральних органів виконавчої влади до їх територіальних (місцевих) підрозділів без створення нових, самостійних органів.	Центр зберігає контроль. Залишається вертикальна підпорядкованість. Найслабша форма децентралізації.	Обласні управління міністерств (наприклад, управління освіти чи охорони здоров'я), які діють на місцях, але підпорядковуються міністерству
Деволуція (повноцінна децентралізація)	Децентралізація, що передбачає передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до ОМС з наданням їм правової, адміністративної та фінансової самостійності.	Найглибша і найефективніша форма децентралізації. Органи місцевого самоврядування самостійно приймають рішення. Відповідальність перед громадянами, а не перед центром.	Об'єднані територіальні громади (ОТГ) в Україні після децентралізаційної реформи, які мають свої ради, бюджети та виконавчі органи
Делегування	Центральна влада тимчасово чи частково делегує певні функції щодо втілення політик або надання послуг іншим органам (державним або приватним) під своїм контролем.	Обмежене самоврядування. Центр може відкликати повноваження. Часто передбачає делегування функцій агентствам, комісіям, приватним структурам або НУО	Передача функцій соціальних виплат недержавним організаціям або приватним фірмам
Дивестиція (приватизація повноважень)	Це повна або часткова передача функцій держави на користь недержавних інституцій – бізнесу, громадських організацій, об'єднань громадян.	Влада відмовляється від певних функцій. Не зберігається контроль з боку держави. Може бути ризик зниження доступності послуг для малозабезпечених	Приватизація державних підприємств, передача муніципальних послуг приватним компаніям (наприклад, вивезення сміття, водопостачання)

Ці принципи окреслюють, як має відбуватися розподіл повноважень, коштів та обов'язків між різними щаблями влади. Головні з них такі (таблиця 1.4) [7, с. 134]:

Таблиця 1.3 - Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні

Критерій	Характерні риси
Визначення раціональної територіальної основи для функціонування органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, що можуть гарантувати доступність і належну якість публічних послуг, які ними надаються, а також потрібної для цього ресурсної бази.	Цей блок стосується змін адміністративно-територіального устрою – насамперед укрупнення базового рівня та районів, а от області України залишаться без змін, бо вони схожі за параметрами до європейських.
Забезпечення відповідних матеріальних, фінансових та організаційних умов для реалізації органами місцевого самоврядування власних і делегованих функцій.	Передбачено закріплення за місцевими бюджетами власних податків і зборів; унеможливлення надання іншими органами місцевого самоврядування та виконавчої влади податкових пільг, що зменшують власні надходження місцевих бюджетів; надання органам місцевого самоврядування можливості залучати кредитні ресурси; надання територіальним громадам права розпоряджатися земельними ресурсами у межах своєї території та інші.
Розподіл повноважень у системі органів місцевого самоврядування та виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципом субсидіарності.	На базовому рівні здійснюються всі компетенції, за винятком тих, що неможливо або недоцільно виконати, та які з цих підстав передаються на вищий рівень.
Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на основі децентралізації влади	З початку впровадження реформи об'єднані громади отримали повноваження в галузі архітектурно-будівельного контролю, право самостійно визначати містобудівну політику, розпоряджатися землями за межами населених пунктів, надавати частину основних адміністративних послуг тощо.
Запровадження механізму державного контролю за відповідністю рішень органів місцевого самоврядування Конституції та законам України, а також за якістю надання населенню публічних послуг.	На превеликий жаль, на сьогодні існує законодавчий недогляд стосовно цієї теми. Донедавна повноваження з державного нагляду за відповідністю рішень органів місцевого самоврядування Конституції та законам України та їх зупинення певним чином виконували органи прокуратури в рамках виконання функцій нагляду за дотриманням і застосуванням законів.
Максимальне залучення людей до ухвалення управлінських рішень, сприяння розвитку форм безпосереднього народовладдя.	Передбачається впровадження дієвих механізмів залучення громадськості до розробки органами місцевого самоврядування значущих управлінських рішень, включаючи питання визначення стратегії розвитку території громади, затвердження статутів територіальних громад, проектів містобудівної документації; забезпечення права територіальних громад на місцевий референдум; покращення процедури та розширення практики створення органів самоорганізації населення тощо.
Удосконалення механізму узгодження діяльності місцевих органів виконавчої влади	Статус місцевих держадміністрацій має змінитися з органів загальної компетенції на контрольно-наглядові органи в системі виконавчої влади з функцією координації діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади на відповідній території.

Таблиця 1.4 - Принципи децентралізації

Принцип	Суть	Мета/значення
Субсидіарність	Управлінські рішення ухвалюються на максимально наближеному до громад рівні влади.	Наблизити управління до людей, підвищити ефективність
Повсюдність місцевого самоврядування	Самоврядування має діяти на всій території країни	Забезпечити рівний доступ до послуг для всіх громадян
Фінансова самостійність	Громади мають власні бюджети, податки та контроль за фінансами	Підвищити незалежність і відповідальність місцевої влади
Прозорість і підзвітність	Діяльність місцевої влади має бути відкритою та контрольованою громадою	Формування довіри, боротьба з корупцією
Добровільність об'єднання громад	Об'єднання здійснюється з урахуванням ініціативи місцевих жителів	Забезпечити врахування інтересів громад, знизити конфлікти
Законність	Уся діяльність має відповідати Конституції та законам України	Гарантія правового порядку й захисту прав громад
Відповідальність	Разом із повноваженнями громади отримують відповідальність за їх реалізацію	Забезпечення ефективного управління і контролю
Цілісність держави	Децентралізація не суперечить унітарному устрою України	Забезпечення єдності країни, збереження єдиного правового і фінансового простору

У науковій літературі виділяють такі ключові аспекти трансформації територіальної організації влади [8, с. 149]:

1 Політичний вимір децентралізації передбачає активне залучення громадян до політичного життя держави, підвищення рівня політичної культури населення та становлення місцевих політичних еліт.

2 Правовий аспект охоплює розробку та прийняття нормативно-правових актів, що спрямовані на дотримання принципів децентралізації влади.

3 Соціокультурний аспект включає прищеплення громадянам із традиціями тоталітарного мислення принципів, норм і традицій демократичних взаємин між владою та суспільством; активізацію патріотизму та національно-культурного відродження.

4 Соціально-економічний аспект полягає у впорядкуванні соціально-економічних відносин на місцевому рівні та реалізації політики збалансованого розвитку територіальних громад і регіонів [9].

Отже, децентралізація є процесом розподілу функцій та обов'язків між рівнями управління, при якому більшість повноважень передається від центральної влади до місцевих органів, які отримують власні завдання та відповідальність. Головною передумовою поширення цієї концепції є необхідність активнішої участі громадян у прийнятті рішень, підвищення ефективності надання адміністративних послуг та зростання відповідальності за результати управлінських рішень.

До ключових засад децентралізації відносять принципи уніфікації та інституціоналізації, субсидіарності, взаємодоповнюваності, демократії та ресурсного забезпечення. Серед них центральним є принцип децентралізації, який безпосередньо визначає роль місцевого самоврядування та регламентує механізми розподілу і перерозподілу повноважень між різними рівнями влади. Аналіз різних концепцій децентралізації та їхніх філософських засад дає змогу глибше оцінити їхній вплив на суспільство і функціонування системи державного управління.

1.2 Роль та управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації

В Україні об'єднані територіальні громади (ОТГ) формувалися у період з 2015 по 2020 рр. як ключовий елемент реформи децентралізації. Вони виникли шляхом об'єднання територіальних одиниць – сіл, селищ та міст – у складі сільських, селищних і міських рад. Процес створення ОТГ здійснювався відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад», та за погодженням з обласними органами влади й місцевого самоврядування.

У червні 2020 року на базі існуючих об'єднаних територіальних громад (ОТГ) були утворені нові громади, які охопили всю територію України. Від початку впровадження реформи децентралізації у 2015 році ОТГ стали

ефективним механізмом підвищення результативності місцевого самоврядування та розвитку регіональних громад. Процес об'єднання адміністративних одиниць — сільських, селищних та міських рад — мав на меті спільне вирішення економічних, соціальних та інфраструктурних завдань. У таблиці 1.5 наведено основні етапи формування ОТГ в Україні [9].

Таблиця 1.5 - Еволюція ОТГ в Україні

Період	Характеристика періоду
2014	Початок реформи децентралізації: у квітні схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування, у червні - законопроект «Про добровільне об'єднання територіальних громад».
2015	Створення перших ОТГ: із 159 нових громад лише 52 відповідали перспективним планам, обласні ради почали вносити зміни для забезпечення додаткових повноважень і ресурсів.
2016	Активне створення ОТГ: проведено перші вибори старост до ОТГ, створено «Асоціацію об'єднаних територіальних громад», обрано представників до 208 нових ОТГ.
2017	Спрощення об'єднання і приєднання громад: прийнято закон, який спростив процедуру приєднання до вже створених ОТГ, до кінця року утворено 699 ОТГ, що об'єднали 6 млн осіб.
2018	Приєднання до міст обласного значення: прийнято закон, що спрощує процедуру приєднання до цих міст, які автоматично визнаються спроможними громадами.
2019	Подальші об'єднання: Верховна Рада спростила процедуру об'єднання громад відповідно до перспективних планів, утворено 1029 ОТГ з населенням 11,7 млн осіб.
2020	Завершення добровільного об'єднання та формування нової адміністративно-територіальної структури: затверджено перспективні плани для всіх областей, створено 1070 ОТГ з населенням 12,1 млн осіб.

Таким чином, таблиця 1.5 відображає послідовність та основні етапи реалізації децентралізаційної реформи в Україні протягом 2014–2020 років. Цей період став ключовим для трансформації системи місцевого самоврядування. Ухвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» започаткувало масштабний процес, спрямований на зміцнення ролі місцевих громад у управлінні та розвитку регіонів. У 2017 році закон, що спрощував процедуру приєднання до існуючих ОТГ, значно полегшив роботу багатьох громад і стимулював їх об'єднання.

Отже, реформа децентралізації забезпечила створення ефективного органу влади, максимально наближеного до громадян — місцевого самоврядування.

Завдяки добровільному об'єднанню територіальних громад нові органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження та ресурси, що раніше були доступні лише містам обласного значення.

Інтереси жителів об'єднаної територіальної громади представляють обрані голова, депутати та виконавчі органи ради, які реалізують повноваження, визначені законом, у межах потреб громади. У населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ, права мешканців на місцеве самоврядування та доступ до публічних послуг гарантують обрані старости.

Отже, виходячи з викладеного, доцільно систематизувати основні напрями впливу децентралізації на ефективність управління ОТГ. У таблиці 1.6 наведено результати аналізу впливу окремих аспектів децентралізації на діяльність об'єднаних територіальних громад [10, с. 38].

У цьому контексті слід відзначити, що децентралізація дозволила об'єднаним територіальним громадам не лише посилити фінансовий потенціал, але й отримати додаткові засоби для стимулювання економічного розвитку. Зокрема, громади отримали можливість залучати зовнішні запозичення, самостійно обирати фінансові установи для обслуговування коштів місцевих бюджетів та розпоряджатися доходами власних бюджетних установ. Крім того, децентралізація надала місцевим органам влади повноваження в сфері архітектурно-будівельного контролю та вдосконалення містобудівного законодавства, що дозволяє їм самостійно формувати містобудівну політику.

В сучасних обставинах реформування системи державного управління в Україні надзвичайно важливо постає питання результативного функціонування територіальних громад. Здійснення децентралізації націлене не тільки на передачу компетенцій від держави на місцевий рівень, а й на формування нової якості управління, де громада виступає активним і самостійним учасником процесів розвитку.

Таблиця 1.6 - Напрями впливу децентралізації на ефективність управління ОТГ

Напрямок впливу децентралізації	Результат впливу	Приклад
Збільшення автономії місцевих органів управління	Підвищення швидкості прийняття рішень на місцевому рівні	Наприклад, у громадах із розширеною самостійністю ухвалення рішень з місцевих питань, таких як ремонт доріг або освітні ініціативи, відбувається швидше, ніж раніше. Водночас зростає ймовірність виникнення місцевих суперечок та конфліктів.
Вдосконалення управління ресурсами	Збільшення ефективності використання бюджетних коштів	Місцеві органи влади отримали ширші повноваження у формуванні бюджету. Так, наприклад, ОТГ на Львівщині змогли ефективніше розподілити кошти на місцеві проекти, що сприяло підвищенню якості ремонту інфраструктури.
Розвиток інфраструктури	Покращення якості інфраструктури в ОТГ	В об'єднаних територіальних громадах, зокрема на Київщині, були впроваджені нові проекти з ремонту доріг та модернізації систем водопостачання, що позитивно позначилося на повсякденному житті населення. Водночас окремі громади стикнулися з труднощами через обмежене фінансування.
Підвищення прозорості та підзвітності	Зменшення корупційних ризиків	Завдяки застосуванню електронних систем управління, таких як ProZorro, в ОТГ скоротилася кількість корупційних проявів. Водночас зберігається потреба в підвищенні фінансової грамотності та відповідальності місцевих посадовців.
Покращення якості надання публічних послуг	Підвищення рівня задоволеності населення	В ОТГ, зокрема на Одещині, покращення роботи місцевих медичних та освітніх закладів сприяло зростанню рівня задоволеності населення. Водночас нерегулярне фінансування залишається проблемою.
Адаптація до війни та надзвичайних ситуацій	Зменшення негативного впливу війни на місцевий рівень	У прифронтових регіонах, зокрема Харківській області, місцевим органам влади вдалось реалізувати програми евакуації та гуманітарної підтримки. Водночас обмежені ресурси та їхнє постійне навантаження можуть впливати на ефективність цих програм.
Підвищення участі громадян у процесах управління	Зростання рівня громадської активності та участі	В ОТГ, зокрема у Вінницькій області, громадяни активно залучені до бюджетних слухань та планування місцевих проектів. Це сприяє підвищенню відповідальності місцевих органів влади, проте важливо забезпечити ефективні канали комунікації для всіх членів громади.

Роль територіальних громад значно збільшилася: їм дісталася не тільки адміністративна, а й фінансова самостійність, що дає змогу самостійно визначати першочергові потреби, управляти ресурсами та реалізовувати місцеві плани.

Водночас, на громади лягає відповідальність за забезпечення належного рівня послуг, створення комфортних умов для життя людей та підтримку місцевої економіки.

У ході децентралізаційної реформи в Україні територіальні громади здобули велику автономію, яка передбачає не тільки самостійність у прийнятті рішень, а й цілковиту відповідальність за організацію місцевого розвитку. Керування розвитком громади стало системним, багаторівневим процесом, де поєднуються адміністративні, економічні, соціальні та стратегічні підходи.

Основні напрями управління розвитком громади подано у таблиці 1.7 [11, с. 412].

Таблиця 1.7 - Основні напрями управління розвитком громади

Напрями	Особливості
Стратегічне планування	Однією з важливих умов для сталого розвитку громади є розробка стратегії розвитку, що окреслює бачення майбутнього, цілі, пріоритети, та шляхи досягнення результатів. В процесі стратегічного планування важливо залучати мешканців громади, бізнес, молодь та інших зацікавлених осіб.
Економічне управління	Створення позитивного ділового клімату, допомога малому та середньому бізнесу, відкриття нових вакансій, розквіт місцевого виробництва – все це є складовою ефективного управління розвитком. Залучення інвестицій та впровадження партнерств між державою та приватними підприємствами також відіграють важливу роль.
Фінансова спроможність	Завдяки фінансовій децентралізації громади отримали власні бюджети й податкові надходження. Розпорядження цими фінансами мусить бути прозорим та ефективним, з врахуванням справжніх потреб мешканців. Програмно-цільовий метод бюджетування дозволяє спрямовувати кошти на досягнення конкретних результатів.
Управління соціальною інфраструктурою	Громади відповідають за утримання шкіл, дитячих садків, амбулаторій, будинків культури, центрів надання адміністративних послуг. Гарантування належної якості та доступності таких послуг є першочерговим завданням місцевого розвитку.

Для реалізації місцевої політики громади використовують такі інструменти (рисунок 1.2) [12, с. 108].

Децентралізація влади в Україні стала однією з найглибших та найвдаліших реформ останнього десятиліття. В основі цієї реформи – територіальна громада, яка з адміністративної одиниці перетворилася на повноправного суб'єкта публічного управління та місцевого розвитку (таблиця 1.8) [13, с. 141].

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації – це процес непростий, проте надзвичайно важливий, що визначає якість життя людей на місцях.



Рисунок 1.2 - Інструменти управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації

Роль громади – не лише в розпорядженні ресурсами, а й у мобілізації внутрішніх сил, розбудові довіри між владою та людьми, розвитку підприємництва та соціальної сфери. Від ефективності управління залежить майбутнє не тільки окремих громад, а й всієї країни.

Таблиця 1.8 - Роль територіальних громад в умовах децентралізації

Критерій	Характеристика
Громада як основа місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> - право самостійно вирішувати питання місцевого значення; - власні фінансові ресурси та майно; - розширені повноваження у сферах освіти, медицини, ЖКГ, соціального захисту, земельних відносин; - механізми для стратегічного планування та реалізації розвитку.
Соціальна роль громади	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує якість і доступність базових послуг; - формує соціальну інфраструктуру – школи, амбулаторії, заклади культури; - сприяє громадській участі – через слухання, опитування, бюджет участі.
Економічна роль громади	<ul style="list-style-type: none"> - підтримує підприємництво та інвестиції; - бере участь у створенні робочих місць; - реалізує інфраструктурні проєкти; - керує місцевими природними ресурсами.
Громада як інструмент демократії	<ul style="list-style-type: none"> - довіри до влади; - активної громадянської позиції; - культури взаємодії між владою і суспільством.
Роль громад в умовах війни	<ul style="list-style-type: none"> - організували евакуацію, прихисток, гуманітарну допомогу; - співпрацювали з міжнародними партнерами; - мобілізували місцеві ресурси в умовах загроз.

У процесі децентралізації територіальні громади стали повноправними учасниками публічного управління, наділеними як ресурсами, так і відповідальністю за розбудову територій. Їхня роль сьогодні – не лише втілювати державну політику на місцях, а й формувати власну модель розвитку, зорієнтовану на потреби людей. Громади стали фундаментом демократичної, самодостатньої та життєздатної України.

1.3 Перспективи розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні

Сучасна модель управління територіальними громадами передбачає застосування нових підходів до стратегічного планування та організації управлінських процесів. Основною метою розвитку населених пунктів є поліпшення соціально-економічних і екологічних умов урбанізованих територій, а також підвищення рівня життя та якості праці їхніх мешканців.

Такі перетворення повинні спиратися на залучення додаткових фінансових ресурсів з різних джерел, впровадження передового досвіду та сучасних технологій, децентралізацію повноважень, посилення місцевого потенціалу та розвиток партнерства між державним і приватним секторами, а також громадами. Вони спрямовані на підвищення якості інфраструктури та соціальних послуг, забезпечення екологічно збалансованого управління ними та активну участь громадських організацій і груп у процесах прийняття управлінських рішень [14, с. 168].

Територіальні громади, реалізуючи своє право на місцеве самоврядування, виконують значний обсяг технологічно орієнтованих функцій, що сприяє ефективнішому вирішенню питань місцевого значення для мешканців конкретних територій. Аналіз основних напрямів і видів муніципальної діяльності дозволяє зробити висновок, що комплекс функцій місцевих колективів і спільнот формує певну систему, елементи якої (окремі функції) спрямовані на розв'язання

конкретних завдань місцевого значення, а загалом система функцій забезпечує реалізацію територіальними громадами права на місцеве самоврядування.

Критеріями для визначення окремих функцій територіальних громад, їхньої класифікації та систематизації виступають об'єктивний характер завдань, які має виконувати місцеве самоврядування, а також предметна характеристика діяльності ОТГ як первинних суб'єктів місцевого самоврядування.

Незалежно від того, наскільки багатогранними та різноплановими є завдання, що постають перед місцевим самоврядуванням, діяльність територіальних громад, їх функції відрізняються такою ж різноманітністю за змістом і напрямками. Діапазон функцій, які виконують територіальні громади, є надзвичайно широким. Система цих функцій включає як функції, подібні до державних, так і ті, що властиві виключно або переважно суб'єктам місцевого самоврядування (рисунок 1.3) [15, с. 119].



Рисунок 1.3 - Компетенція місцевого самоврядування

Специфічною формою децентралізації адміністративних функцій є

делегування повноважень — тимчасове надання окремим суб'єктам права ухвалювати рішення з конкретних питань у межах компетенції органу, який делегує ці повноваження. У контексті децентралізації влади делегування повноважень виступає як чітко організована система виконання владних функцій та реалізації публічних завдань на визначений термін із призначенням конкретного виконавця.

Метод делегування повноважень може застосовуватися як на різних рівнях адміністрації, так і всередині окремого органу (від керівника до підлеглого). Він сприяє підвищенню самостійності та відповідальності працівників, розвитку їх професійних навичок і може використовуватися адміністрацією як тимчасовий експеримент перед передачею певної функції на постійній основі відповідно до законодавчих норм [9].

У сучасних реаліях реформування державного управління в Україні надзвичайно важливою стає децентралізація влади. Ця реформа передбачає передачу великої частини повноважень, ресурсів і відповідальності від центральної влади до місцевого самоврядування, що, у свою чергу, відкриває нові перспективи для розвитку територіальних громад. Саме громади стають центрами соціально-економічного, культурного та інфраструктурного зростання, адже саме на місцевому рівні найкраще видно справжні потреби людей. В умовах децентралізації громади отримують більше самостійності, але водночас — і більше відповідальності. Отже, важливо проаналізувати, які перспективи відкриває цей процес, які виклики постають перед громадами, і як вони можуть ефективно використати нові можливості.

В умовах сучасного державотворення Україна проходить через один із найважливіших етапів зміни системи управління — децентралізацію влади. Цей процес передбачає делегування значної кількості повноважень та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Метою децентралізації є не тільки підвищення ефективності управлінських рішень, а й створення передумов для сталого розвитку кожної територіальної громади, без огляду на її розмір чи розташування.

Перспективи розвитку ОТГ в умовах децентралізації влади – одне з найважливіших питань сучасного державного управління. Далі подано структурований аналіз цих перспектив, розподілений на кілька важливих напрямів (таблиця 1.9) [16, с. 7]:

Таблиця 1.9 - Перспективи розвитку ОТГ в умовах децентралізації влади

Критерій	Переваги	Перспективи
Посилення фінансової самостійності громад	Передача частини податків (ПДФО, земельного податку, акцизів тощо) на місцевий рівень дає громадам можливість самостійно формувати та використовувати бюджет. Зростає мотивація до раціонального використання ресурсів та залучення інвестицій.	Збільшення перспектив для інвестицій у місцеву інфраструктуру. Втілення проєктів, які відповідають конкретним запитам громади. Посилення нагляду за видатками бюджету на місцях.
Підвищення якості публічних послуг	Рішення ухвалюються ближче до громадян, що дає змогу краще враховувати місцеву специфіку. Оптимізація мережі шкіл, лікарень, центрів надання адмінпослуг.	Підвищення доступності та якості медичних, освітніх, адміністративних послуг. Заснування конкуренції між громадами за якість життя.
Розвиток місцевої демократії та громадянської участі	Люди мають більше шансів впливати на рішення (через громадські обговорення, місцеві ініціативи, бюджети участі). Створення відповідального та прозорого місцевого самоврядування	Активізація громадськості. Збільшення довіри до органів влади. Зародження нової політичної культури на місцях.
Залучення інвестицій та розвиток економіки громад	Громади можуть самі ініціювати заснування індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, інвестувати в інфраструктуру. Можливість розробки власних стратегій розвитку.	Зростання надходжень у бюджет. Створення нових робочих місць, розквіт малого та середнього підприємництва. Підвищення конкурентоздатності регіонів.
Інфраструктурна модернізація	Більш гнучке керівництво інфраструктурними проєктами. Змога ефективного використання державних субсидій, міжнародної технічної підтримки	Ремонт та зведення доріг, водопровідних систем, систем водовідведення. Енергоощадні та екологічні проєкти

Вперше за роки незалежності громади отримали справжні важелі впливу на своє майбутнє: можливість самостійно розпоряджатися бюджетами, визначати пріоритети розвитку, залучати інвестиції, формувати соціальні програми, розбудовувати інфраструктуру та покращувати рівень життя населення. При цьому зростає і відповідальність місцевої влади перед громадянами, котрі очікують прозорості, ефективності та результативності.

Водночас децентралізація висуває перед територіальними громадами нові завдання: потребу у підвищенні управлінської спроможності, налагодженні ефективної комунікації з мешканцями, розбудові економічного потенціалу та забезпеченні соціальної єдності. Успішність цих процесів значною мірою залежить від професійності місцевих управлінців, активності громадського суспільства та наявності стратегічного бачення майбутнього.

Отже, аналіз перспектив розвитку ОТГ в умовах децентралізації влади є не просто актуальним, а й стратегічно значущим. Саме від результативності втілення цієї реформи залежить успіх всієї держави, її європейське майбутнє та добробут кожного українця.

Децентралізація відкриває великі перспективи для розвитку територіальних громад в Україні. Ефективність цієї реформи залежить від вмілості місцевих лідерів, активності людей та дієвої державної політики. Майбутнє – це зміцнення місцевого самоврядування, прискорення економіки на місцях та формування нової якості життя українців.

Висновки до розділу 1

Реформа децентралізації влади в Україні стала одним з наймасштабніших і найважливіших кроків у процесі перетворення системи державного управління. Її втілення дало змогу територіальним громадам вийти на принципово новий рівень розвитку, ставши із формальних адміністративних одиниць справжніми центрами прийняття рішень, планування та втілення місцевої політики.

Аналіз діяльності територіальних громад в нових реаліях показує значні позитивні зрушення. По-перше, збільшилася фінансова спроможність громад, що дало їм змогу самостійно формувати бюджети, розподіляти кошти на найважливіші потреби, інвестувати у розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери. По-друге, громади стали більш відкритими для

діалогу з населенням – зростає рівень громадської активності, запроваджуються механізми залучення (громадські слухання, бюджети участі та інше), що сприяє демократизації управлінських процесів. По-третє, виникла можливість реалізовувати довгострокові стратегії розвитку, враховуючи місцеві ресурси, потенціал та потреби.

Водночас існує чимало проблем, які ще треба подолати. Певні громади досі відчують брак фахівців, ресурсів та управлінських можливостей. Помітна нерівномірність в темпах розвитку між сильнішими та слабшими громадами. До того ж, для багатьох ОТГ залишається важким завданням ефективно стратегічне планування та залучення інвестицій.

Перспективи розвитку територіальних громад безпосередньо залежать від декількох ключових факторів: спроможності громади до самоорганізації, участі мешканців у процесах управління, партнерства з державою, бізнесом та громадськими організаціями. Не менш важливим є забезпечення подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління та розвиток людського капіталу.

Умови децентралізації трансформували територіальні громади з об'єктів державної політики на її активних суб'єктів, котрі володіють реальними важелями впливу на власний поступ. Успішне управління громадою нині ґрунтується на стратегічному баченні, прозорості, професіоналізмі та співпраці з громадянами. Саме від ефективності місцевого управління залежить добробут людей, сталий розвиток регіонів та зміцнення держави в цілому.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙТОВЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1 Інституційно-організаційні засади функціонування Війтовецької територіальної громади

Війтовецька селищна рада є органом місцевого самоврядування, створеним у рамках реформи децентралізації в Україні. Географічно вона розташована в Хмельницькій області та об'єднує смт Війтівці та прилеглі населені пункти. До проведення децентралізації територія громади характеризувалася помірною щільністю населення, обмеженою інфраструктурою та залежністю від державного фінансування. Основними галузями економіки були сільське господарство та місцеві підприємства легкої промисловості, а соціальна сфера перебувала у стадії розвитку.

Офіційне утворення Війтовецької селищної ради відбулося відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». У 2016 р. відбулися перші вибори депутатів ради та голови громади, що стало початком формування органів виконавчої влади на місцевому рівні.

Перші роки діяльності ради були присвячені створенню адміністративної структури, розвитку місцевої інфраструктури та впровадженню місцевих програм соціально-економічного розвитку. Реформа децентралізації надала громаді фінансову автономію та можливість самостійно планувати бюджетні видатки, що стало основою для реалізації стратегічних проектів у сфері освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства та культури [17].

Сучасна адміністративна структура Війтовецької селищної ради включає представницький орган – раду, виконавчий апарат та спеціалізовані відділи. Рада складається з 22 депутатів, які працюють у постійних комісіях: бюджетній, земельній, соціальній та з питань житлово-комунального господарства. Кожна

комісія виконує консультативну та контрольну функцію, готує пропозиції щодо розвитку відповідних сфер та контролює їх виконання виконавчими органами.

Виконавчий апарат ради складається з відділів освіти, культури, фінансів, соціального захисту, житлово-комунального господарства та інших структурних підрозділів, які забезпечують реалізацію рішень ради та управління ресурсами громади. Голова селищної ради виступає керівником виконавчого апарату, координує роботу депутатського корпусу, здійснює контроль за виконанням програм розвитку та взаємодіє з громадськістю.

Важливою складовою адміністративної структури є механізми участі мешканців громади у прийнятті рішень. Для цього проводяться громадські слухання, консультації, публічні звіти та обговорення проектів місцевих програм. Громадські організації та ініціативи активно взаємодіють із радою, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління на місцевому рівні.

Таким чином, Війтовецька селищна рада, пройшовши етап формування та вдосконалення адміністративної структури, сьогодні є дієвим органом місцевого самоврядування, здатним планувати та реалізовувати заходи для розвитку громади в умовах децентралізації.

Війтовецька селищна рада виконує ключову роль у забезпеченні розвитку громади та реалізації принципів місцевого самоврядування. Основними завданнями ради є формування та виконання місцевого бюджету, планування соціально-економічного розвитку, контроль за використанням майна громади та організація надання публічних послуг населенню.

До повноважень ради належить [17]:

1 Бюджетна діяльність: розробка, затвердження та контроль виконання місцевого бюджету; визначення пріоритетів фінансування сфер освіти, охорони здоров'я, культури, інфраструктури та соціального захисту; залучення додаткових фінансових ресурсів, участь у державних програмах та грантових проектах.

2 Організаційно-розпорядчі функції: прийняття рішень щодо місцевих програм розвитку та їх моніторинг; регулювання земельних та майнових питань громади, контроль за використанням комунального майна; створення і підтримка

комунальних підприємств та установ, які забезпечують життєдіяльність громади.

3 Соціальна функція: забезпечення організації освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та культурних заходів; впровадження програм підтримки дітей, молоді, людей похилого віку та малозабезпечених верств населення.

4 Контрольна та наглядова функції: контроль за діяльністю виконавчих органів та комунальних установ громади; забезпечення прозорості використання бюджетних коштів та публічної звітності.

5 Взаємодія з населенням: проведення громадських слухань, опитувань, консультацій та публічних обговорень проектів рішень ради; залучення громадських організацій та ініціатив для участі у прийнятті рішень; забезпечення зворотного зв'язку з мешканцями та врахування їхніх пропозицій у стратегічному плануванні розвитку громади.

Важливо зазначити, що всі ці повноваження реалізуються у межах чинного законодавства України про місцеве самоврядування, що гарантує автономію ради у прийнятті рішень та управлінні ресурсами громади. Завдяки ефективному виконанню цих функцій Війтовецька селищна рада здатна забезпечувати розвиток території, покращувати якість життя мешканців та формувати прозору систему управління на місцевому рівні.

Одним із ключових принципів місцевого самоврядування є активне залучення громадян до прийняття рішень, що визначають розвиток їхніх територій. Війтовецька селищна рада реалізує цей принцип через механізми громадської участі, зокрема громадські слухання, консультації та публічну звітність.

Громадські слухання проводяться з метою обговорення важливих питань розвитку громади, проектів місцевих програм, планів благоустрою та забудови. Участь у слуханнях беруть депутати, представники виконавчого апарату ради, а також активні мешканці. Це дозволяє враховувати думку громади на ранніх етапах прийняття рішень і підвищує прозорість процесу управління.

Консультації з громадськістю організовуються у формі опитувань, зустрічей

із представниками віддалених населених пунктів, публічних обговорень проектів рішень та програм. Така взаємодія дозволяє збирати пропозиції від мешканців, враховувати їхні потреби та оперативно реагувати на проблеми громади. Особливу увагу приділяють залученню молоді, соціально незахищених груп та активних громадських організацій, що сприяє формуванню інклюзивної політики розвитку.

Публічна звітність ради забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Регулярно оприлюднюються фінансові звіти, інформація про виконання бюджету, реалізацію місцевих програм та проведені громадські заходи. Мешканці можуть ознайомитися з рішеннями ради через офіційний сайт, місцеві ЗМІ та інформаційні стенди у селищі. Це створює умови для контролю з боку громади та підвищує довіру до діяльності ради.

Завдяки таким механізмам взаємодії Війтовецька селищна рада підтримує активну громадянську позицію мешканців, залучає їх до прийняття рішень і забезпечує ефективне та прозоре управління ресурсами громади. Вони сприяють формуванню відчуття відповідальності громадян за розвиток своєї території та підвищують ефективність реалізації місцевих програм і проектів [17].

Організаційна структура Війтовецької селищної ради побудована відповідно до принципів демократичного самоврядування, підзвітності та розподілу повноважень між представницькими, виконавчими та контрольними органами. Її діяльність спрямована на ефективне управління ресурсами громади, реалізацію місцевих програм і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Ключову роль у системі управління відіграє селищний голова, який очолює виконавчий апарат і представляє громаду у взаєминах з державними органами, установами та організаціями. Йому підпорядковуються виконавчий комітет і керівники структурних підрозділів ради.

Депутатський корпус виступає представницьким органом громади. Він формується з обраних мешканцями депутатів, які працюють у постійних комісіях, ухвалюють стратегічні рішення та контролюють їх виконання. Для забезпечення

прозорості діяльності створюються комісії з питань бюджету, соціальної політики, земельних відносин, житлово-комунального господарства, освіти та культури.

Виконавчий комітет – колегіальний орган, який реалізує рішення ради та координує діяльність відділів і служб. До його складу входять керівники основних структурних підрозділів, секретар ради, старости населених пунктів та інші посадові особи.

До структурних підрозділів виконавчого апарату Війтовецької селищної ради належать [17]:

- відділ фінансів, економічного розвитку та інвестицій, який відповідає за планування бюджету, фінансовий контроль, пошук інвестиційних можливостей;
- відділ освіти, культури, молоді та спорту, який координує роботу навчальних закладів, закладів культури, спортивних організацій;
- відділ соціального захисту населення, який займається підтримкою соціально вразливих категорій мешканців громади;
- відділ житлово-комунального господарства, благоустрою та земельних відносин, що опікується питаннями благоустрою територій, комунальної власності, земельних ділянок та екології;
- юридичний відділ, який забезпечує правове супроводження діяльності ради;
- загальний відділ (організаційно-кадровий сектор), який веде діловодство, кадрові питання та документообіг.

Для забезпечення зв'язку з мешканцями громади у складі ради діють старости сіл, які представляють інтереси жителів своїх населених пунктів, здійснюють комунікацію з виконавчим комітетом і беруть участь у розгляді питань місцевого значення.

Організаційна структура Війтовецької селищної ради подана на рисунку 2.1.

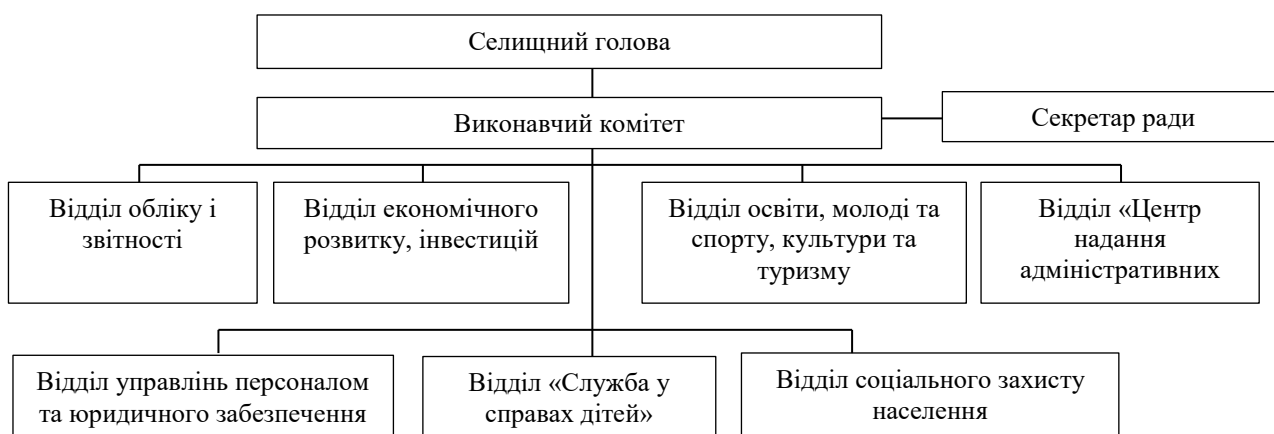


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Війтовецької селищної ради

Комплексна оцінка ефективності діяльності Війтовецької селищної ради в умовах децентралізації передбачає проведення SWOT-аналізу, що дозволить виявити стратегічні переваги громади, оцінити потенційні ризики та окреслити напрями удосконалення управлінської діяльності. Аналіз базується на даних про організаційну структуру, фінансову політику, кадровий потенціал, рівень громадської участі та зовнішні умови функціонування місцевого самоврядування.

Результати SWOT-аналізу діяльності Війтовецької селищної ради подано в таблиці 2.1.

Проведений SWOT-аналіз показав, що Війтовецька селищна рада має низку сильних сторін, серед яких – сформована система управління, фінансова самостійність, відкритість та активна взаємодія з громадою. Ці чинники створюють сприятливі умови для подальшого розвитку громади. Разом із тим виявлено і проблемні аспекти: кадровий дефіцит, недостатню цифровізацію управління та обмежену ресурсну базу.

Наявні можливості – участь у державних і міжнародних програмах, залучення інвестицій, розвиток електронного урядування – відкривають перспективи підвищення ефективності управління та соціально-економічного зростання громади. Водночас загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, міграцією населення та недостатньою державною підтримкою, потребують стратегічного планування та зваженої політики управління ризиками.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз Війтовецької селищної ради

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<p>Наявність чітко структурованого виконавчого апарату та постійних комісій ради, що забезпечує ефективне управління різними напрямками розвитку громади.</p> <p>Фінансова автономія та можливість самостійного формування бюджету, що дозволяє планувати і реалізовувати місцеві програми.</p> <p>Активна взаємодія з громадськістю: громадські слухання, консультації, публічні звіти підвищують прозорість та довіру мешканців.</p> <p>Реалізація інфраструктурних проєктів і соціальних програм, що покращують якість життя населення.</p> <p>Можливість залучення державних програм, грантів та інвестицій для розвитку громади.</p>	<p>Обмежена чисельність персоналу виконавчого апарату, що може створювати навантаження на окремі підрозділи.</p> <p>Недостатній рівень професійної підготовки деяких співробітників у сфері стратегічного планування та управління проєктами.</p> <p>Певні труднощі у фінансовому плануванні через залежність від державних субвенцій та коливання доходів місцевого бюджету.</p> <p>Слабка цифровізація та недостатнє використання сучасних інформаційних систем для управління ресурсами.</p>
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<p>Розширення участі громади у прийнятті рішень та розвиток ініціатив громадських організацій.</p> <p>Залучення інвестицій та участь у державних і міжнародних програмах підтримки місцевого розвитку.</p> <p>Використання інноваційних підходів у управлінні, впровадження електронного урядування та систем прозорого моніторингу бюджету.</p> <p>Партнерство з приватним бізнесом для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.</p> <p>Розвиток туристичного та культурного потенціалу громади.</p>	<p>Економічна нестабільність, що може впливати на доходи бюджету та реалізацію програм.</p> <p>Міграція населення з громади, особливо молоді, що зменшує кадровий потенціал і активність громадян.</p> <p>Можливі політичні конфлікти або низька підтримка на місцевому рівні, що може уповільнювати прийняття рішень.</p> <p>Недостатня підтримка з боку державних органів у сфері фінансування або регулювання, що може обмежувати розвиток громадських ініціатив.</p> <p>Ризик непередбачуваних надзвичайних ситуацій (погодні, екологічні), що вимагають додаткових ресурсів.</p>

Таким чином, результати аналізу можуть слугувати основою для формування стратегії розвитку Війтовецької територіальної громади, спрямованої на використання її сильних сторін і можливостей, мінімізацію слабких сторін та нейтралізацію зовнішніх загроз.

2.2 Фінансове забезпечення розвитку територіальної громади у контексті адміністративно-територіальної реформи

Фінансова діяльність Війтовецької селищної ради є ключовим інструментом реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та забезпечення стабільного розвитку громади. Вона ґрунтується на принципах самостійності місцевих бюджетів, прозорості, ефективності використання коштів і підзвітності перед громадою, що відповідає положенням Бюджетного кодексу України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Бюджет Війтовецької територіальної громади формується за рахунок власних, закріплених та трансфертних доходів. До власних належать місцеві податки та збори (земельний податок, єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва, податок на нерухоме майно, туристичний збір тощо), орендна плата за використання комунального майна, а також надходження від адміністративних послуг.

Закріпленими джерелами виступають податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частина акцизного податку та інші загальнодержавні податки, що розподіляються між бюджетами. Фінансування місцевого бюджету Війтовецької селищної ради подано у таблиці 2.2.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що упродовж 2021–2023 рр. фінансування місцевого бюджету Війтовецької селищної ради характеризується негативними значеннями за всіма показниками як у загальному, так і у спеціальному фондах. Це свідчить про наявність дефіциту коштів, тобто перевищення видатків над доходами.

У 2021 р. обсяг внутрішнього фінансування становив –117,3 тис. грн, у 2022 р. він зменшився до –61,9 тис. грн, а у 2023 р. знову збільшився до –100,0 тис. грн. Така динаміка вказує на певне скорочення дефіциту у 2022 р., ймовірно, завдяки збільшенню доходів або зменшенню видатків, проте у 2023 р. ситуація знову погіршилась.

Таблиця 2.2 - Фінансування місцевого бюджету Війтовецької селищної ради за 2021-2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Загальний фонд					
Внутрішнє фінансування, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Фінансування за рахунок зміни залишків коштів бюджетів, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Фінансування за активними операціями, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Зміни обсягів бюджетних коштів, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Спеціальний фонд					
Внутрішнє фінансування, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Фінансування за рахунок зміни залишків коштів бюджетів, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Фінансування за активними операціями, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-
Зміни обсягів бюджетних коштів, тис.грн	-117,3	-61,9	-100,0	-	-

Усі складові фінансування – зміна залишків коштів бюджетів, фінансування за активними операціями, а також зміни обсягів бюджетних коштів – повністю дублюють основний тренд внутрішнього фінансування. Це означає, що структура дефіциту є стабільною за своєю природою, без суттєвих зрушень у джерелах покриття нестачі коштів.

Відсутність позитивних значень у фінансуванні свідчить про переважання видатків над доходами в усі три роки. Такі показники можуть бути наслідком недостатнього рівня власних доходів громади, зниження трансфертів із державного бюджету або низької ефективності використання фінансових ресурсів.

З точки зору динаміки, можна виокремити такі тенденції:

- у 2022 р. дефіцит зменшився на 47,2% порівняно з 2021 роком (з –117,3 до –61,9 тис. грн), що можна оцінити позитивно;
- у 2023 р. відбулося погіршення – дефіцит зріс приблизно на 61,5% відносно попереднього року (з –61,9 до –100,0 тис. грн).

Отже, фінансова ситуація Війтовецької селищної ради залишається напруженою, з ознаками нестабільності бюджетного балансу. Для покращення

стану фінансування місцевого бюджету доцільно:

- активізувати роботу зі збільшення власних доходів громади (податки, орендна плата, місцеві збори);
- оптимізувати видатки, особливо поточні;
- залучати додаткові джерела надходжень – інвестиційні проекти, гранти, субвенції;
- здійснювати моніторинг ефективності використання залишків коштів на рахунках бюджету.

Таким чином, бюджетна політика громади потребує більш гнучкого управління фінансовими потоками для досягнення бездефіцитного виконання бюджету в середньостроковій перспективі.

Доходи місцевого бюджету Війтовецької селищної ради подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Доходи місцевого бюджету Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Разом доходів, тис.грн	84708,4	79723,8	81738,5	-5,9	2,5
Усього доходів без урахування міжбюджетних трансфертів, тис.грн.	48389,8	45960,8	55968,4	-5,0	21,8
Офіційні трансферти, субвенції, тис.грн	36318,6	33763,0	25770,1	-7,0	-23,7

Згідно з даними таблиці 2.3, динаміка доходів місцевого бюджету Війтовецької селищної ради у 2022–2024 рр. свідчить про коливання обсягів надходжень, що вказує на нестабільність фінансової бази громади.

У 2022 р. загальний обсяг доходів становив 84 708,4 тис. грн, у 2023 р. він зменшився до 79 723,8 тис. грн, тобто спостерігається спад на 5,9%. Така тенденція могла бути зумовлена впливом економічних наслідків воєнного стану, скороченням ділової активності та зниженням обсягів податкових надходжень. У 2024 р. ситуація дещо покращилася – доходи зросли до 81 738,5 тис. грн, що відповідає зростанню на 2,5% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про поступове відновлення економічної активності та покращення адміністрування податків.

Більш детальний розгляд структури доходів показує певні зміни у співвідношенні власних надходжень і міжбюджетних трансфертів:

Доходи без урахування міжбюджетних трансфертів у 2022 р. становили 48 389,8 тис. грн, у 2023 р. – 45 960,8 тис. грн (зниження на 5,0%), а у 2024 р. – 55 968,4 тис. грн, що означає зростання на 21,8%.

Така позитивна динаміка у 2024 р. свідчить про посилення фінансової самостійності громади, ефективніше використання місцевих ресурсів і, можливо, зростання податкових надходжень від підприємницької діяльності.

Офіційні трансферти (субвенції) демонструють протилежну тенденцію: з 36 318,6 тис. грн у 2022 р. до 33 763,0 тис. грн у 2023 р. (зменшення на 7,0%), а у 2024 р. – до 25 770,1 тис. грн (ще одне скорочення на 23,7%).

Такий спад може бути наслідком перерозподілу державних ресурсів, зменшення цільових субвенцій або зміни формули фінансування з державного бюджету. Водночас це вимагає від громади підвищення фінансової дисципліни та пошуку внутрішніх джерел доходів.

Отже, у період 2022–2024 рр. спостерігається загальна тенденція до скорочення залежності місцевого бюджету від державних дотацій і підвищення частки власних доходів. Це є позитивним сигналом у контексті бюджетної децентралізації, адже громада поступово зміцнює власну фінансову базу.

Таким чином, Війтовецька селищна рада поступово переходить до моделі фінансової самодостатності, однак для закріплення позитивних тенденцій потрібні подальші кроки – активізація підприємницької діяльності, розширення податкової бази та впровадження програм економічного розвитку громади.

Податок та збір на доходи фізичних осіб за загальним фондом Війтовецької селищної ради подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Податок та збір на доходи фізичних осіб за загальним фондом Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Податок та збір на доходи фізичних осіб, тис.грн	22793,8	24495,7	28003,8	7,5	14,3
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати, тис.грн	13126,0	12759,7	16182,2	-2,8	26,8
Податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами, тис.грн.	223,0	696,5	10679,4	у 3,1 раза	у 15,3 рази
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата, тис.грн	9119,9	10661,8	242,2	16,9	-97,7
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування, тис.грн	324,9	377,7	900,0	16,3	у 2,4 рази

Динаміка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) у Війтовецькій селищній раді у 2022–2024 рр. демонструє стале зростання загального обсягу надходжень, що свідчить про посилення ролі цього податку у формуванні дохідної частини місцевого бюджету.

У 2022 р. обсяг ПДФО та зборів становив 22 793,8 тис. грн, у 2023 р. – 24 495,7 тис. грн, що відповідає приросту на 7,5%, а у 2024 р. – 28 003,8 тис. грн (зростання на 14,3%). Така тенденція відображає збільшення податкових надходжень, пов'язаних із підвищенням заробітних плат, розширенням бази оподаткування та поліпшенням адміністрування податку.

Податок із заробітної плати, який сплачують податкові агенти, у 2022 р. становив 13 126,0 тис. грн, у 2023 р. зменшився до 12 759,7 тис. грн (–2,8%), проте у 2024 р. різко зріс до 16 182,2 тис. грн (+26,8%).

Така динаміка пояснюється можливим відновленням ринку праці у 2024 р.

після воєнних обмежень, збільшенням мінімальної заробітної плати та частковим поверненням працездатного населення до активної діяльності.

Податок із грошового забезпечення військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу зріс надзвичайно стрімко: з 223,0 тис. грн у 2022 р. до 696,5 тис. грн у 2023 р. (зростання у 3,1 раза), а у 2024 р. – до 10 679,4 тис. грн, тобто у 15,3 раза більше, ніж у 2023 р.

Такий вибуховий ріст є прямим наслідком масштабної мобілізації та збільшення фінансування сектору оборони, що призвело до значного приросту грошового забезпечення військових, які проживають або зареєстровані в громаді.

Податок із доходів, інших ніж заробітна плата, демонструє нестабільність: з 9 119,9 тис. грн у 2022 р. він зріс до 10 661,8 тис. грн у 2023 р. (+16,9%), але вже у 2024 р. різко скоротився до 242,2 тис. грн, тобто на –97,7%.

Це може бути результатом змін у податковому законодавстві, скорочення діяльності підприємців або переведення окремих доходів у інші категорії (наприклад, у військові виплати).

Податок за результатами річного декларування фізичних осіб також зріс: із 324,9 тис. грн у 2022 р. до 377,7 тис. грн у 2023 р. (+16,3%) і далі до 900,0 тис. грн у 2024 р. (зростання у 2,4 раза). Це свідчить про зростання фінансової дисципліни населення та підвищення ефективності роботи податкових органів щодо контролю за декларуванням доходів.

Динаміка рентної плати за загальним фондом Війтовецької селищної ради подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка рентної плати за загальним фондом Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів, тис.грн	17,5	8,9	21,8	-49,1	у 2,4 рази
Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, тис.грн	15,9	7,1	19,8	-55,3	у 2,8 рази
Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення, тис.грн	1,6	1,8	2,0	12,5	11,1

Рентна плата та плата за використання природних ресурсів є одним із джерел формування дохідної частини місцевого бюджету, проте її частка у структурі доходів громади традиційно залишається незначною. Проте навіть у таких невеликих обсягах цей показник дає змогу оцінити рівень природокористування та ефективність контролю за використанням ресурсів на території громади.

Згідно з даними таблиці 2.5, у 2022–2024 рр. спостерігалася нестабільна, але загалом позитивна тенденція у динаміці рентних платежів.

Загальна рентна плата та плата за використання природних ресурсів у 2022 р. становила 17,5 тис. грн, у 2023 р. знизилась до 8,9 тис. грн (–49,1%), що свідчить про майже дворазове скорочення надходжень. Ймовірною причиною такого спаду стало зменшення господарської активності підприємств, які використовують природні ресурси, або тимчасове припинення діяльності через воєнний стан. Проте у 2024 р. відбулося різке зростання до 21,8 тис. грн, тобто у 2,4 раза більше, ніж у попередньому р. Це може бути наслідком відновлення роботи підприємств або перегляду ставок рентної плати.

Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів демонструє схожу динаміку: з 15,9 тис. грн у 2022 р. до 7,1 тис. грн у 2023 р. (–55,3%), а у 2024 р. надходження збільшилися до 19,8 тис. грн, тобто у 2,8 раза більше. Такий стрибок свідчить про відновлення лісокористування, можливо, у зв'язку з активізацією заготівлі деревини для господарських і соціальних потреб у повоєнний період.

Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення має більш стабільну динаміку: 1,6 тис. грн у 2022 р., 1,8 тис. грн у 2023 р. (+12,5%) і 2,0 тис. грн у 2024 р. (+11,1%). Такі темпи приросту свідчать про незначне, але послідовне зростання надходжень від користування надрами, що може бути пов'язано з розширенням геологічних розробок або підвищенням ставок рентних платежів.

Динаміка податку на майно за загальним фондом Війтовецької селищної ради подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка податку на майно за загальним фондом Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Податок на майно, тис.грн	7996,7	8132,2	9821,8	1,7	20,8
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості, тис.грн	5,9	6,6	6,7	11,9	1,5
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості, тис.грн	14,9	7,7	33,5	-48,3	у 4,4 рази
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості, тис.грн	506,4	423,0	1413,2	-16,4	у 3,3 рази
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості, тис.грн	530,4	542,2	602,2	2,2	11,1
Земельний податок з юридичних осіб, тис.грн	934,3	1145,5	1236,4	22,6	7,9
Орендна плата з юридичних осіб, тис.грн	3749,0	3829,4	4322,0	2,1	12,9
Земельний податок з фізичних осіб, тис.грн	1373,0	1285,0	1473,5	-6,4	14,7
Орендна плата з фізичних осіб, тис.грн	892,7	892,8	734,0	0,01	-17,8

Податок на майно є одним із ключових джерел наповнення місцевого бюджету, який безпосередньо залежить від розвитку підприємницької активності, стану земельних ресурсів і рівня платіжної дисципліни власників нерухомості.

Загалом у 2022–2024 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання надходжень від податку на майно. Так, у 2022 р. вони становили 7 996,7 тис. грн, у 2023 р. зросли до 8 132,2 тис. грн (+1,7%), а у 2024 р. – до 9 821,8 тис. грн, що означає приріст на 20,8%. Отже, податок на майно стабільно збільшує свою роль у структурі доходів загального фонду громади.

Податок на нерухоме майно демонструє змішані тенденції.

Податок на житлову нерухомість юридичних осіб зріс помірно: з 5,9 тис. грн у 2022 р. до 6,6 тис. грн у 2023 р. (+11,9%) та 6,7 тис. грн у 2024 р. (+1,5%). Зростання є незначним, що пояснюється невеликою кількістю об'єктів житлової власності у юридичних осіб.

Податок на житлову нерухомість фізичних осіб суттєво коливався: у 2022 р. – 14,9 тис. грн, у 2023 р. він скоротився майже вдвічі до 7,7 тис. грн (–48,3%), проте у 2024 р. різко зріс до 33,5 тис. грн, тобто у 4,4 раза більше. Такий стрибок свідчить про активізацію роботи податкових органів щодо виявлення нових об'єктів оподаткування та вдосконалення обліку приватної нерухомості.

Податок на нежитлову нерухомість фізичних осіб у 2023 р. знизився на 16,4% (з 506,4 тис. грн до 423,0 тис. грн), але у 2024 р. зріс більш ніж утричі – до 1 413,2 тис. грн (у 3,3 раза). Це може бути результатом розширення комерційної діяльності громадян або перегляду ставок податку для нежитлових об'єктів.

Податок на нежитлову нерухомість юридичних осіб демонструє стабільне зростання: з 530,4 тис. грн у 2022 р. до 542,2 тис. грн у 2023 р. (+2,2%) і 602,2 тис. грн у 2024 р. (+11,1%). Це свідчить про стабільність підприємницької активності та збільшення кількості нежитлових об'єктів у користуванні бізнесу.

Земельні платежі залишаються головною складовою податку на майно у структурі бюджету громади.

Земельний податок із юридичних осіб має стійку позитивну динаміку: з 934,3 тис. грн у 2022 р. до 1 145,5 тис. грн у 2023 р. (+22,6%) і 1 236,4 тис. грн у 2024 р. (+7,9%). Це свідчить про ефективне адміністрування плати за землю з боку підприємств.

Орендна плата з юридичних осіб зросла з 3 749,0 тис. грн у 2022 р. до 3 829,4 тис. грн у 2023 р. (+2,1%) і до 4 322,0 тис. грн у 2024 р. (+12,9%). Така динаміка вказує на стабільну роботу орендарів та своєчасну сплату зобов'язань.

Земельний податок із фізичних осіб у 2023 р. скоротився на 6,4% (з 1 373,0 тис. грн до 1 285,0 тис. грн), але у 2024 р. збільшився до 1 473,5 тис. грн (+14,7%). Це може свідчити про покращення збору податку та відновлення платіжної дисципліни населення.

Орендна плата з фізичних осіб, навпаки, демонструє спад: у 2022–2023 роках показник залишався майже незмінним (892,7 тис. грн → 892,8 тис. грн), але у 2024 р. зменшився до 734,0 тис. грн (–17,8%). Ймовірно, це пов'язано з розірванням частини орендних угод або зменшенням площі орендованих ділянок.

Офіційна трансферти, субвенції та дотації за загальним фондом Війтовецької селищної ради подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Офіційна трансферти, субвенції та дотації за загальним фондом Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Офіційні трансферти	36318,6	33763,0	25770,1	-7,0	-23,7
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	5997,7	13749,8	2334,9	у 2,3 рази	-83,0
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	28211,1	19606,7	23025,7	-30,5	17,4
Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1064,6	406,5	409,5	-61,8	0,7
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1045,2	-	-	-	-

Офіційні трансферти, субвенції та дотації відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності місцевих бюджетів, особливо для громад, які мають обмежену власну дохідну базу. У Війтовецькій селищній раді цей вид надходжень традиційно становить вагомую частку загального фонду бюджету, однак у 2022–2024 рр. спостерігається тенденція до скорочення зовнішньої фінансової підтримки.

У 2022 р. загальний обсяг офіційних трансфертів становив 36 318,6 тис. грн, у 2023 р. він зменшився до 33 763,0 тис. грн (–7,0%), а у 2024 р. – до 25 770,1 тис. грн, що відповідає зменшенню на 23,7% порівняно з попереднім роком.

Ця тенденція свідчить про поступове скорочення державної підтримки, що змушує громаду орієнтуватися на посилення власних джерел доходів.

Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам спостерігається різко виражена нестабільність. У 2022 р. дотації становили 5 997,7 тис. грн, у 2023 р. – 13 749,8 тис. грн, тобто зростання у 2,3 рази. Це зумовлено, ймовірно, підвищенням рівня компенсаційних виплат для громад у зв'язку з воєнним станом і перерозподілом державних ресурсів. Проте у 2024 р. дотації різко скоротилися до 2 334,9 тис. грн (–83,0%). Такий спад відображає зменшення обсягів фінансової

допомоги з державного бюджету та перехід до більш самостійної моделі фінансування місцевих потреб.

Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам займають найбільшу частку у структурі офіційних трансфертів громади. У 2022 р. обсяг субвенцій становив 28 211,1 тис. грн, у 2023 р. він зменшився до 19 606,7 тис. грн (–30,5%), що може бути пов'язано з обмеженням фінансування окремих державних програм (освітніх, медичних, соціальних). Водночас у 2024 р. зафіксовано зростання до 23 025,7 тис. грн (+17,4%), що свідчить про часткове відновлення державного фінансування цільових напрямів. Це, зокрема, може включати субвенції на підтримку освіти, охорони здоров'я чи інфраструктури.

Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам зменшилися з 1 064,6 тис. грн у 2022 р. до 406,5 тис. грн у 2023 р. (–61,8%) і залишилися майже на тому ж рівні у 2024 р. (409,5 тис. грн, приріст лише 0,7%). Така стабілізація після різкого скорочення свідчить про обмежені можливості громади у фінансуванні інших територій.

Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам у 2022 р. становили 1 045,2 тис. грн, але у 2023–2024 роках відсутні. Це підтверджує тенденцію до звуження міжмуніципальної фінансової взаємодії, імовірно через необхідність зосередження коштів на власних потребах громади.

Фінансова діяльність Війтовецької селищної ради демонструє поступову стабілізацію бюджету, посилення фінансової самостійності та раціональне використання ресурсів. Громада робить кроки до формування власної бюджетної політики, орієнтованої на розвиток, прозорість і ефективне управління коштами. У перспективі головним завданням залишається зміцнення дохідної бази та зменшення залежності від державних трансфертів, що створить передумови для сталого економічного зростання Війтовецької територіальної громади.

2.3 Соціально-економічний розвиток Війтовецької громади та оцінка результатів децентралізації

Розвиток територіальної громади є багатовекторним процесом, що охоплює соціальну, економічну та гуманітарну сфери. Для Війтовецької селищної ради пріоритетними напрямками залишаються модернізація інфраструктури, підтримка освітньої системи, зміцнення культурного потенціалу та покращення якості медичних послуг. Ці напрями формують основу стратегічного розвитку громади та забезпечують підвищення якості життя її мешканців.

Бюджетні видатки є ключовим індикатором ефективності фінансової політики громади, відображаючи пріоритети місцевого розвитку, соціальної підтримки та інфраструктурного забезпечення. Аналіз динаміки видатків Війтовецької селищної ради за 2022–2024 роки свідчить про загальну стабільність фінансування загального фонду та різке скорочення видатків спеціального фонду у 2024 р.

Розподіл видатків загального та спеціального фонду подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Розподіл видатків загального та спеціального фонду Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Загальний фонд, тис.грн	78895,9	78117,2	80014,0	-0,9	2,4
Спеціальний фонд, тис.грн	5086,2	5120,1	559,0	0,7	-89,1

У 2022 р. обсяг видатків загального фонду становив 78 895,9 тис. грн, у 2023 р. – 78 117,2 тис. грн, що означає незначне скорочення на 0,9%. Це свідчить про утримання стабільного рівня фінансування поточних потреб громади – заробітних плат бюджетників, енергоносіїв, соціальних виплат тощо.

У 2024 р. видатки загального фонду збільшилися до 80 014,0 тис. грн (+2,4% порівняно з попереднім роком). Таке зростання пояснюється необхідністю

покриття інфляційного впливу, підвищенням тарифів на комунальні послуги, а також збільшенням витрат на соціальну сферу та обороноздатність у зв'язку з триваючим воєнним станом.

Загалом упродовж 2022–2024 рр. обсяг видатків загального фонду залишався практично незмінним, що свідчить про збалансовану політику видатків та стриману бюджетну дисципліну.

Кардинально інша ситуація спостерігається у спеціальному фонді.

У 2022 р. його обсяг становив 5 086,2 тис. грн, у 2023 р. – 5 120,1 тис. грн, тобто відбулося незначне зростання на 0,7%. Це свідчить про певну стабільність у фінансуванні капітальних проєктів – благоустрою, ремонту доріг, закупівлі обладнання, поліпшення матеріально-технічної бази комунальних закладів.

Однак у 2024 р. видатки спеціального фонду скоротилися до 559,0 тис. грн, що становить зменшення на 89,1%. Такий обвал свідчить про практично повне згортання капітальних інвестиційних програм. Ймовірні причини цього:

- переорієнтація фінансів на поточні потреби через воєнний стан;
- скорочення надходжень до спеціального фонду (зокрема, плати за землю, цільових екологічних зборів, надходжень від продажу майна тощо);
- перенесення капітальних проєктів на наступні бюджетні періоди.

Якщо у 2022–2023 рр. частка спеціального фонду в структурі загальних видатків становила близько 6–7%, то у 2024 р. вона впала до менше ніж 1%. Це означає, що практично всі бюджетні ресурси були спрямовані на поточне утримання громади, без істотних інвестицій у розвиток інфраструктури.

Показники видатків споживання є ключовими для оцінки ефективності використання бюджетних коштів, адже вони визначають, наскільки раціонально громада фінансує поточні потреби – заробітну плату, комунальні послуги, енергоносії та розвиток інфраструктури. Дані за 2022–2024 рр. свідчать про певну стабілізацію загального обсягу видатків, однак із суттєвими внутрішніми структурними зрушеннями (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Розподіл видатків споживання загального фонду Війтовецької селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Видатки споживання, тис.грн	76895,9	73917,2	74741,4	-3,9	1,1
Оплата праці, тис.грн.	50860,5	45299,8	48965,6	-10,9	8,1
Комунальні послуги та енергоносії, тис.грн	6282,0	7350,9	4237,1	17,0	-42,4
Видатки розвитку, тис.грн	2000,0	4200,0	5272,6	у 2,1 рази	25,5

У 2022 р. обсяг видатків споживання становив 76 895,9 тис. грн, у 2023 р. знизився до 73 917,2 тис. грн, що означає скорочення на 3,9%. Таке зменшення можна пояснити політикою бюджетної економії, викликаною воєнним станом, і необхідністю перерозподілу коштів на першочергові соціальні потреби.

У 2024 р. видатки споживання дещо зросли – до 74 741,4 тис. грн, що становить збільшення на 1,1% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про поступове відновлення фінансування поточних витрат після періоду жорсткої економії.

Найбільшу частку у структурі видатків займає оплата праці працівників бюджетної сфери. У 2022 р. на ці цілі було спрямовано 50 860,5 тис. грн, у 2023 р. – 45 299,8 тис. грн, що означає зниження на 10,9%. Причинами такого скорочення могли бути оптимізація чисельності персоналу, затримки з підвищенням заробітних плат або скорочення окремих посад у зв'язку з економією бюджетних ресурсів.

У 2024 р. видатки на оплату праці зросли до 48 965,6 тис. грн (+8,1%), що може бути наслідком індексації заробітної плати та часткового повернення до довоєнних рівнів фінансування. Це позитивний сигнал, який свідчить про поступову стабілізацію соціально-бюджетної ситуації.

Динаміка видатків на оплату комунальних послуг та енергоносіїв є вкрай контрастною. У 2022 р. ці витрати становили 6 282,0 тис. грн, у 2023 р. вони зросли до 7 350,9 тис. грн (+17,0%) – головним чином через підвищення тарифів на енергоносії та інфляційний тиск.

Проте у 2024 р. спостерігається різке скорочення цих видатків до 4 237,1 тис. грн, що становить зменшення на 42,4%. Це може бути наслідком запровадження заходів енергозбереження, централізації комунальних послуг або переходу окремих об'єктів на альтернативні джерела енергії. Також не виключено, що частину витрат було перенесено до спеціального фонду чи компенсовано за рахунок державних субвенцій.

Особливо показовою є динаміка видатків розвитку, які, хоча й належать до загального фонду, мають інвестиційний характер. У 2022 р. вони становили лише 2 000,0 тис. грн, у 2023 р. зросли більш ніж удвічі – до 4 200,0 тис. грн (зростання у 2,1 рази), а у 2024 р. підвищилися ще на 25,5%, до 5 272,6 тис. грн.

Це свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності громади, орієнтацію на реалізацію проєктів розвитку – благоустрій, ремонт інфраструктури, модернізацію закладів освіти чи охорони здоров'я. У контексті загального зниження доходів це є позитивною тенденцією.

1 Інфраструктурний розвиток.

Інфраструктура є базою для економічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості громади. Війтовецька селищна рада реалізує комплексну політику модернізації транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури.

Основні зусилля спрямовано на:

- капітальний і поточний ремонт доріг місцевого значення;
- реконструкцію мереж водопостачання та водовідведення;
- оновлення вуличного освітлення із застосуванням енергоощадних технологій;
- будівництво і благоустрій громадських просторів – парків, дитячих майданчиків, зон відпочинку;
- розвиток цифрової інфраструктури, зокрема забезпечення стабільного інтернет-покриття в усіх населених пунктах громади.

У межах програм державного співфінансування громада бере участь у проєктах ДФРР, що дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи – модернізацію

водогонів, реконструкцію шкіл та енергомодернізацію адміністративних будівель.

2 Освітня сфера.

Освіта є ключовим чинником сталого розвитку громади. На території Війтовецької громади функціонують заклади дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, які забезпечують базові потреби населення у навчанні та вихованні дітей.

Основними напрямками діяльності ради у сфері освіти є:

- підтримка належного матеріально-технічного стану навчальних закладів;
- створення умов для інклюзивної освіти;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес;
- підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- розвиток позашкільної освіти та творчих гуртків.

Особлива увага приділяється створенню сучасного освітнього середовища – проведено енергомодернізацію приміщень, закуплено нове обладнання для кабінетів природничо-математичного циклу, покращено умови харчування дітей.

3 Культурний розвиток громади.

Культура є важливим елементом формування ідентичності громади та підтримки соціальної єдності. У Війтовецькій громаді діють будинки культури, бібліотеки, аматорські колективи, краєзнавчі гуртки, які забезпечують культурне дозвілля мешканців.

Селищна рада реалізує такі напрями культурної політики:

- підтримка фольклорних традицій і місцевих свят;
- розвиток мережі культурних закладів у старостинських округах;
- оновлення бібліотечного фонду та впровадження електронних каталогів;
- організація фестивалів, виставок, концертів і дитячих заходів;
- сприяння туристичній привабливості громади через популяризацію історико-культурної спадщини.

Окрему увагу приділено проектам співпраці з громадськими організаціями та закладами освіти, що сприяє розвитку культурного середовища і залученню

молоді до громадських ініціатив.

4 Охорона здоров'я та соціальний захист.

Система охорони здоров'я у Війтовецькій громаді функціонує на основі мережі амбулаторій загальної практики сімейної медицини та фельдшерсько-акушерських пунктів, які надають первинну медичну допомогу населенню.

Пріоритетами ради є:

- зміцнення матеріально-технічної бази медичних закладів;
- забезпечення медичних пунктів сучасним обладнанням;
- розвиток телемедицини для віддалених населених пунктів;
- підтримка програм профілактики захворювань та вакцинації;
- стимулювання залучення молодих лікарів і медперсоналу до роботи в громаді.

Крім того, реалізуються соціальні програми підтримки малозабезпечених сімей, ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб.

Основні напрями розвитку Війтовецької громади охоплюють широкий спектр сфер, які визначають якість життя населення. Реалізація інфраструктурних, освітніх, культурних і медичних проєктів сприяє створенню комфортного та безпечного середовища для мешканців, стимулює економічну активність і формує позитивний імідж громади. У перспективі важливим завданням залишається поєднання інвестиційних, соціальних і культурних стратегій розвитку, що дозволить забезпечити комплексний і сталий розвиток Війтовецької територіальної громади.

Одним із ключових напрямів діяльності Війтовецької селищної ради в умовах децентралізації є розробка та реалізація місцевих програм і проєктів соціально-економічного розвитку, які спрямовані на забезпечення сталого зростання, підвищення якості життя населення та ефективне використання ресурсів громади.

Реалізація програм здійснюється на основі Стратегії розвитку Війтовецької територіальної громади та Програми соціально-економічного розвитку на відповідний рік, які ухвалюються рішенням селищної ради. Ці документи

визначають стратегічні пріоритети, конкретні завдання, механізми фінансування та очікувані результати.

Представлені програми та проекти демонструють системний підхід Війтовецької громади до вирішення місцевих проблем і розвитку території (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Основні місцеві програми та проекти громади

Назва програми / проекту	Період реалізації	Основна мета та завдання	Джерела фінансування	Основні результати реалізації
1	2	3	4	5
Програма соціально-економічного розвитку Війтовецької громади	2021–2025 рр.	Комплексне забезпечення сталого розвитку території, підвищення якості життя населення, підтримка підприємництва	Місцевий бюджет, ДФРР, обласні субвенції	Підвищення рівня зайнятості, реалізація інфраструктурних проектів, покращення благоустрою
Програма розвитку дорожньої інфраструктури громади	2022–2024 рр.	Ремонт і реконструкція доріг, облаштування тротуарів та вуличного освітлення	Місцевий бюджет, обласний бюджет, субвенції	Відремонтовано понад 8 км доріг, встановлено LED-освітлення у 4 населених пунктах
Програма енергоефективності та енергозбереження у бюджетних установах	2021–2023 рр.	Зменшення витрат на енергоносії, утеплення закладів освіти, встановлення енергоощадного обладнання	Місцевий бюджет, ДФРР, програми GIZ	Скорочення енергоспоживання на 25–30%, покращення умов у школах та дитсадках
Соціальна програма «Турбота»	Постійно діюча	Підтримка соціально незахищених категорій населення – людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб	Місцевий бюджет, державні субвенції, благодійні фонди	Надання матеріальної допомоги понад 300 мешканцям щороку, соціальний супровід сімей у складних життєвих обставинах
Культурно-освітній проект «Громада, що читає»	2022–2025 рр.	Популяризація читання, оновлення бібліотек, створення електронного каталогу та організація культурних подій	Місцевий бюджет, гранти УКФ, партнерські програми	Оновлено бібліотечний фонд, створено електронну бібліотеку, проведено понад 20 культурних заходів
Екологічна програма «Чиста громада»	2021–2024 рр.	Поліпшення екологічного стану території, благоустрій	Місцевий бюджет, екологічний фонд, участь громадян	Створено 4 пункти збору вторсировини, висаджено понад 1,000 дерев

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Програма підтримки молоді та спорту «Активна громада»	2023–2026 рр.	Розвиток спортивної інфраструктури, підтримка молодіжних ініціатив і здорового способу життя	Місцевий бюджет, державні гранти, спонсорська допомога	Встановлено 3 спортивні майданчики, проведено молодіжні форуми, створено раду молоді громади
Програма цифрової трансформації «Smart-Війтівці»	2024–2027 рр.	Удосконалення електронного врядування, впровадження онлайн-сервісів для мешканців	Місцевий бюджет, проєкт U-LEAD з Європою	Створено офіційний портал громади, запроваджено електронні звернення і публічні бюджети

Вони охоплюють усі ключові сфери життєдіяльності – від інфраструктури до культури, від енергоефективності до соціальної підтримки. Завдяки поєднанню бюджетних, грантових і партнерських джерел фінансування громада поступово зміцнює свій економічний потенціал, підвищує рівень комфорту проживання та активізує участь мешканців у розвитку місцевого самоврядування.

Селищна рада керується принципами відкритості та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Проєкти розвитку проходять громадські обговорення, а мешканці мають можливість брати участь у слуханнях, консультаціях та ініціативах бюджету участі. Це забезпечує підвищення прозорості управління та ефективного використання бюджетних коштів.

Крім того, у громаді діє практика публічного звітування про виконання програм, що зміцнює довіру між владою та жителями і стимулює активну участь населення у формуванні пріоритетів розвитку.

Реалізація місцевих програм і проєктів розвитку є важливою складовою стратегічного управління Війтовецької громади. Завдяки системному підходу, співпраці з державними та міжнародними партнерами, а також активній участі громадян, громада демонструє позитивну динаміку розвитку. Впровадження інфраструктурних, соціальних та культурних ініціатив сприяє підвищенню рівня життя населення, зміцненню місцевої економіки та формуванню сучасної, спроможної територіальної громади.

Висновки до розділу 2

Інституційно-організаційна модель Війтовецької територіальної громади формувалася під впливом ключових положень реформи децентралізації, що охоплює розширення повноважень ОМС, посилення управлінської спроможності та забезпечення належного рівня публічних послуг. Громада пройшла етапи адміністративно-територіальної консолідації, що сприяло упорядкуванню структури управління, формуванню органів влади та визначенню зон відповідальності між виконавчими й представницькими підрозділами.

Аналіз організаційної архітектури показав наявність базових інституцій – селищної ради, виконавчого комітету, старостинських округів, що в комплексі забезпечують реалізацію делегованих і власних повноважень. Водночас виявлено низку інституційних обмежень, пов'язаних із кадровим дефіцитом, нерівномірністю управлінських компетенцій та недостатньою інтегрованістю механізмів стратегічного планування. Однак загалом рівень інституційної спроможності громади демонструє позитивну динаміку, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Проведений аналіз фінансово-бюджетної діяльності засвідчив, що після впровадження реформи децентралізації Війтовецька територіальна громада отримала суттєво ширші можливості щодо формування та використання власних фінансових ресурсів. Зростання частки власних доходів сприяло підвищенню фінансової автономії громади та дало змогу стабільно фінансувати основні бюджетні програми.

Разом із тим зберігається значна залежність від державних трансфертів, зокрема освітньої та медичної субвенцій, що зумовлює необхідність оптимізації бюджетної політики й підвищення ефективності використання коштів. Встановлено, що структура видатків орієнтована насамперед на соціальну сферу й підтримку інфраструктури, однак потребує подальшого удосконалення з огляду на стратегічні цілі громади. Фінансові можливості Війтовецької громади залишаються обмеженими, проте тенденції останніх років свідчать про

формування потенціалу для зміцнення та диверсифікації джерел надходжень.

Оцінювання соціально-економічного розвитку Війтовецької громади показало, що децентралізація стала вагомим чинником інтенсифікації місцевого розвитку. У сфері соціальної інфраструктури відзначено покращення доступності освітніх та адміністративних послуг, модернізацію комунальних об'єктів і впровадження нових механізмів сервісного забезпечення населення. Інвестиції у благоустрій, транспортну та інженерну інфраструктуру сприяли підвищенню якості життя жителів та створили додаткові умови для економічної активності.

Соціально-економічні індикатори громади демонструють стабільний, хоча й нерівномірний розвиток. Позитивні зміни простежуються в підвищенні рівня бюджетної забезпеченості, активізації підприємницької діяльності та розширенні спектра місцевих послуг. Водночас існують виклики, пов'язані з демографічним скороченням, обмеженістю ринку праці, низькою інвестиційною привабливістю та недостатньою інноваційністю виробничого сектору. Результати децентралізації оцінюються переважно позитивно, однак вимагають подальшої системної роботи зі зміцнення економічного потенціалу громади та підвищення ефективності управлінських рішень.

3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВІЙТОВЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі

Трансформація системи місцевого самоврядування в Україні впродовж останнього десятиліття стала однією з наймасштабніших реформ, спрямованих на децентралізацію влади, посилення спроможності територіальних громад та створення ефективної моделі публічного управління на локальному рівні. Процеси децентралізації, ініційовані в рамках адміністративно-територіальної реформи, докорінно змінили архітектуру місцевого управління, надавши громадам значно ширший спектр повноважень, фінансових інструментів і можливостей для розвитку. За цих умов вивчення діяльності об'єднаних територіальних громад, оцінювання їхньої інституційної, фінансової та соціально-економічної спроможності постає як надзвичайно актуальне наукове завдання [18].

Особливої значущості набувають емпіричні дослідження конкретних громад, які дозволяють виявити реальні результати децентралізації, визначити її сильні сторони, проблеми та недоліки. Війтовецька територіальна громада, як одна з громад, що пройшла процес об'єднання та функціонує в нових умовах публічного управління, є показовим прикладом для аналізу трансформаційних процесів, вимірювання ефективності управління та розробки стратегічних орієнтирів розвитку. Її досвід дає можливість оцінити дієвість нормативно-правових механізмів реформи, визначити рівень спроможності локальних інституцій та окреслити перспективи зміцнення системи місцевого самоврядування. У процесі формування стратегічної моделі економічного розвитку Війтовецької територіальної громади важливим є системне узагальнення ключових напрямів, що визначають її спроможність адаптуватися до умов децентралізованого управління, нарощувати ресурси розвитку та забезпечувати

конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Враховуючи структурні особливості місцевої економіки, демографічні тенденції та інституційні можливості ОМС, доцільним є здійснення комплексної класифікації стратегічних векторів, спрямованих на посилення інноваційності, економічної стійкості та інвестиційної привабливості території [19].

З цією метою узагальнено основні стратегічні напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності громади, і представлено їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрями економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності Війтовецької територіальної громади

Стратегічний напрям	Зміст та ключові заходи	Очікувані результати
Диверсифікація економічної структури громади	<ul style="list-style-type: none"> – модернізація аграрного сектору; – створення переробних підприємств; – розвиток кооперативних форм господарювання; – ефективне використання природних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення продуктивності місцевої економіки; – формування доданої вартості в межах громади; – зменшення залежності від сировинної моделі
Підтримка МСП та розвитку підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> – спрощення доступу до адміністративних послуг; – створення умов для бізнес-інкубаторів і стартапів; – консультаційно-інформаційна підтримка; – стимулювання локальних кластерів 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення кількості суб'єктів господарювання; – активізація підприємницького середовища; – формування конкурентного ринку праці
Інноваційність та цифрова трансформація	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження електронних сервісів; – цифровізація управлінських процесів; – застосування геоінформаційних систем; – розвиток цифрових компетентностей 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування; – зниження адміністративних витрат; – створення інноваційно орієнтованого середовища
Модернізація інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – реконструкція транспортної мережі; – розвиток інженерної інфраструктури; – проекти у сфері енергоефективності; – розвиток альтернативної енергетики 	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшення інвестиційної привабливості; – зменшення витрат на комунальні послуги; – покращення якості життя населення
Розвиток людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка освіти та професійної підготовки; – програми залучення молоді; – розвиток лідерських та інноваційних компетенцій 	<ul style="list-style-type: none"> – формування якісного кадрового потенціалу; – підвищення інноваційної активності; – зміцнення економічної стійкості громади

Наведена структуризація слугує методичною основою для подальшого формування програмних документів, розроблення планів середньострокового та

довгострокового розвитку, а також визначення механізмів реалізації локальної економічної політики.

Проведена систематизація стратегічних напрямів економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності Війтовецької територіальної громади дає змогу комплексно оцінити ключові вектори трансформаційних процесів, що формують основу її стійкого функціонування в умовах децентралізації. Представлені у таблиці напрями окреслюють взаємопов'язані сфери економічної, інституційної та соціальної активності, спрямовані на нарощування інноваційного потенціалу, зміцнення ресурсної бази та покращення інвестиційного клімату.

Аналітичні висновки вказують, що комплексне поєднання заходів із диверсифікації економіки, підтримки підприємництва, цифрової трансформації, модернізації інфраструктури та розвитку людського капіталу створює фундамент для формування конкурентних переваг громади на регіональному рівні. Збалансоване впровадження цих напрямів сприяє підвищенню ефективності використання місцевих ресурсів, зміцненню фінансової спроможності та забезпечує довгострокові умови для сталого економічного зростання.

Структуровані у таблиці 3.1 положення можуть бути використані як аналітична та методична основа для подальшого планування стратегічних документів, визначення пріоритетних інвестиційних проєктів та розроблення комплексної моделі розвитку Війтовецької територіальної громади в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічний розвиток Війтовецької громади повинен ґрунтуватися на поєднанні інноваційності, диверсифікації економічної структури, розвитку підприємницького середовища та модернізації інфраструктури. Реалізація цих стратегічних напрямів створить умови для підвищення конкурентоспроможності громади, формування інвестиційно привабливого середовища та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Оптимізація надання публічних послуг у сучасних умовах децентралізації виступає одним із головних чинників підвищення інституційної спроможності територіальних громад та ефективності місцевого самоврядування.

Перехід до моделі управління, що ґрунтується на стандартах, метриках результативності та доказовому підході до оцінювання якості послуг, забезпечує не лише прозорість діяльності органів влади, а й формує новий рівень довіри з боку громадян, які є кінцевими споживачами адміністративних, соціальних і комунальних сервісів.

Упровадження стандартів публічних послуг передбачає встановлення чітких процедур, термінів, вимог до якості, умов доступності та критеріїв оцінювання, що дозволяє уніфікувати процеси надання послуг та мінімізувати суб'єктивні управлінські рішення. Стандартизація стає інструментом регламентації як адміністративних процедур (реєстраційні дії, дозвільні операції, надання довідок), так і соціально-комунальних сервісів (освітні, медичні, соціальні, інженерні послуги). Важливою умовою оптимізації є забезпечення відповідності локальних стандартів національним і європейським нормам, а також їх адаптація до ресурсних можливостей та потреб конкретної громади [20].

Центральним елементом удосконалення системи публічних послуг виступає використання результативних показників (*performance indicators*), які дають змогу здійснювати об'єктивне вимірювання ефективності управлінських рішень та рівня задоволеності населення. Показники результативності охоплюють такі групи метрик, як:

- операційна ефективність (тривалість процедур, вартість послуги, кількість звернень та повторних заяв);
- якість та надійність (рівень відповідності стандартам, кількість порушень, скарг, виправлених помилок);
- доступність (чисельність охоплених мешканців, географічна та технологічна доступність сервісів);
- задоволеність громадян (оцінка за опитуваннями, частота звернень до онлайн-сервісів, індикатори покращення соціально-економічного стану).

Системне застосування таких показників формує цикл управління на основі результатів, що включає етапи планування, моніторингу, аналізу та коригування політики надання публічних послуг. Зокрема, використання цифрових інструментів – геоінформаційних систем, електронних карт прийому звернень, інтегрованих платформ моніторингу – дозволяє автоматизувати збір даних та забезпечити управлінську прозорість.

У контексті розвитку територіальних громад особливої значущості набуває публічна звітність та відкритість інформації, що дозволяє громадянам здійснювати громадський контроль за результатами роботи органів місцевого самоврядування. Відкриті дані про фінансові витрати, рівень надання послуг, індикатори якості та задоволеності сприяють зростанню довіри, формують підґрунтя для партнерських взаємин між владою, бізнесом і громадою.

Оптимізація системи публічних послуг на основі стандартизації й результативних показників створює можливості для раціонального управління ресурсами, підвищення продуктивності місцевих установ та формування сервісно орієнтованої моделі самоврядування. Це сприяє забезпеченню підвищення якості життя населення, зміцненню конкурентоспроможності громади та сприяє сталому розвитку території у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

У контексті стратегічного розвитку Війтовецької територіальної громади особливого значення набуває комплексне поєднання заходів із формування людського капіталу та визначення пріоритетних напрямів розвитку громади у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Людський капітал – це ключовий ресурс, що забезпечує економічну, соціальну та інституційну спроможність громади, підвищує її інноваційний потенціал і конкурентоспроможність.

Для ефективного планування розвитку необхідно не лише визначити стратегічні напрями, а й систематизувати конкретні заходи, що формують компетенції населення, стимулюють зайнятість та соціальну мобільність, а також забезпечують модернізацію освіти та професійної підготовки [20].

З цією метою у таблиці 3.2 узагальнено стратегічні напрями розвитку

громади у середньостроковій та довгостроковій перспективі та відповідні ключові заходи з формування людського капіталу, що дозволяють створити комплексну модель розвитку, спрямовану на підвищення якості життя, економічної стійкості та інституційної спроможності громади.

Таблиця 3.2 - Стратегічні напрями розвитку та заходи з формування людського капіталу у Війтовецькій територіальній громаді

Стратегічний напрям розвитку	Середньострокова перспектива (3–5 рр.)	Довгострокова перспектива (5–10 рр.)	Ключові заходи формування людського капіталу
Економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності	Модернізація аграрного та малого бізнесу, створення локальних кластерів	Диверсифікація економіки, інноваційний розвиток підприємництва, залучення інвестицій	Професійна підготовка та перепідготовка населення під потреби локальної економіки. Програми підтримки підприємницьких ініціатив та стартапів. Підвищення цифрової грамотності працівників
Інноваційний розвиток та цифровізація	Впровадження електронних сервісів та автоматизації управлінських процесів	Інтеграція інноваційних технологій у всі сфери економіки та управління	Навчальні курси з цифрових технологій та управління даними. Програми підвищення кваліфікації державних службовців. Створення лабораторій та майданчиків для технологічних інновацій
Оптимізація публічних послуг	Стандартизація процедур, застосування результативних показників	Інтеграція системи сервісів у єдину платформу, забезпечення високої якості та доступності	Підготовка фахівців із стандартизації та оцінювання якості послуг. Навчання персоналу ЦНАП та комунальних установ. Програми моніторингу та аналізу ефективності послуг
Розвиток людського капіталу: освіта, зайнятість, соціальна мобільність	Модернізація освітньої інфраструктури, створення програм професійної підготовки, підтримка зайнятості молоді	Формування висококваліфікованої робочої сили, стимулювання інноваційної активності та соціальної мобільності	Освітні програми та курси підвищення кваліфікації. Програми стажування та практичної підготовки. Підтримка молодіжних та соціально-активних ініціатив. Механізми соціальної мобільності та працевлаштування
Сталий розвиток та покращення якості життя	Модернізація транспортної та інженерної інфраструктури, розвиток житлово-комунальної сфери	Формування комфортного та екологічно безпечного середовища, підвищення якості життя	Підготовка кадрів для управління інфраструктурними проектами. Програми екологічної освіти та соціальної відповідальності. Навчання з енергоефективності та сталого управління ресурсами

Проведений аналіз і систематизація стратегічних напрямів розвитку Війтовецької територіальної громади у поєднанні з ключовими заходами

формування людського капіталу дозволяють зробити кілька важливих висновків. По-перше, інтеграція заходів у сфері освіти, зайнятості та соціальної мобільності з економічними, інноваційними та інфраструктурними пріоритетами забезпечує комплексний підхід до розвитку громади, що враховує взаємозв'язок людського потенціалу та ресурсної спроможності території.

По-друге, визначення середньострокових (3–5 рр.) та довгострокових (5–10 рр.) пріоритетів дозволяє чітко окреслити етапи реалізації стратегічних цілей, сформуванню систему планування та контролю за виконанням заходів, а також адаптувати політику розвитку до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

По-третє, ключові заходи формування людського капіталу – модернізація освітньої інфраструктури, розвиток професійних компетенцій, підтримка молоді та стимулювання соціальної мобільності – виступають фундаментом підвищення конкурентоспроможності громади, інноваційності економіки та ефективності місцевого самоврядування.

Таким чином, інтегрована модель стратегічного розвитку громади, представлена в таблиці, створює передумови для забезпечення сталого економічного зростання, покращення якості життя населення та зміцнення інституційної спроможності Війтовецької громади в середньо- та довгостроковій перспективі, що виступає ключовим наслідком реалізації реформи децентралізації.

3.2 Удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади

Ефективність функціонування Війтовецької територіальної громади в умовах децентралізації значною мірою визначається якістю її фінансово-економічного забезпечення, здатністю формувати достатній ресурсний потенціал та раціонально використовувати наявні фінансові інструменти. В умовах

розширення повноважень ОМС ключовими завданнями стають мобілізація внутрішніх ресурсів, підвищення результативності бюджетного менеджменту, диверсифікація джерел доходів та оптимізація витрат.

По-перше, зміцнення фінансової бази громади передбачає підвищення податкової спроможності через модернізацію системи адміністрування місцевих податків і зборів, розширення оподатковуваної бази, легалізацію підприємницької діяльності та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу. Такі заходи сприятимуть збільшенню власних доходів бюджету та зменшенню його залежності від трансфертів [21, с. 436].

По-друге, раціональне використання бюджетних ресурсів вимагає впровадження сучасних інструментів фінансового планування, зокрема програмно-цільового методу, середньострокового бюджетування та системи оцінювання ефективності бюджетних програм. Це забезпечує прозорість, підзвітність та можливість зіставлення витрат із досягнутими результатами.

По-третє, важливим чинником зміцнення економічного потенціалу є активізація інвестиційної діяльності. Формування сприятливого інвестиційного клімату передбачає розвиток інфраструктури, формування індустріальних чи виробничих майданчиків, підтримку інноваційних проєктів, а також розширення співпраці з приватними інвесторами, міжнародними програмами технічної допомоги та грантовими фондами. Залучення інвестицій дозволяє створити додаткові робочі місця, модернізувати економічний комплекс громади та підвищити її конкурентоспроможність.

По-четверте, вагомим напрямом є розвиток партнерських моделей фінансування – публічно-приватного партнерства, державно-громадських ініціатив, механізмів співфінансування з обласних та державних фондів.

Таким чином, удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади передбачає комплексний підхід, який поєднує зміцнення власної бюджетної спроможності, підвищення ефективності управління ресурсами та активізацію інвестиційної діяльності.

Впровадження цих заходів формує умови для сталого розвитку громади, підвищення якості життя населення та зміцнення її інституційної та економічної стійкості в умовах децентралізації.

Фінансово-економічна спроможність територіальної громади є визначальною умовою реалізації її стратегічних цілей, забезпечення сталого розвитку та ефективного виконання функцій місцевого самоврядування.

Особливої актуальності набуває формування комплексної системи інструментів, здатних забезпечити збалансоване зростання ресурсної бази, оптимізацію бюджетного управління та активізацію інвестиційної діяльності [22, с. 43].

Для Війтовецької територіальної громади, як і для більшості громад, що пройшли етапи адміністративно-територіальної реформи, важливо не лише збільшувати обсяг доступних фінансових ресурсів, а й ефективно управляти ними, формувати стійкі економічні механізми та впроваджувати інноваційні практики управління активами. Визначення набору таких інструментів забезпечує можливість комплексного планування розвитку, підвищення прозорості фінансових процесів та покращення економічної результативності [23, с.45].

З цією метою у таблиці 3.3 систематизовано основні інструменти, що формують фінансову стійкість громади, сприяють зростанню її інвестиційної привабливості та забезпечують підвищення ефективності економічного управління. Представлена структуризація дозволяє комплексно оцінити їх потенціал та визначити напрями подальшого удосконалення місцевої фінансової політики.

Проведена систематизація інструментів фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади свідчить про необхідність переходу від фрагментарного управління ресурсами до комплексного та стратегічно орієнтованого підходу. Представлені інструменти демонструють, що фінансова стійкість громади формується на перетині кількох взаємопов'язаних компонентів: ефективного адміністрування місцевих податків, раціонального бюджетного планування, розбудови сприятливого інвестиційного

середовища, активізації партнерських моделей та модернізації системи управління комунальними активами.

Таблиця 3.3 - Інструменти фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади

Група інструментів	Зміст та механізми застосування	Очікуваний ефект для громади
Податкові та фіскальні інструменти	Оптимізація адміністрування місцевих податків і зборів. Оновлення нормативної грошової оцінки земель. Легалізація підприємницької діяльності та зайнятості. Розширення бази оподаткування через залучення нових суб'єктів господарювання.	Зростання власних доходів бюджету, зменшення дотаційності, підвищення фінансової самостійності
Бюджетно-планувальні інструменти	Програмно-цільовий метод бюджетування. Середньострокове бюджетне планування (3–5 рр.). Система результативних та ефективних показників бюджетних програм. Внутрішній аудит фінансових процесів.	Підвищення прозорості, контрольованості та ефективності використання коштів
Інвестиційні інструменти	Формування інвестиційних паспортів та промоційних пакетів громади. Створення індустріальних чи виробничих майданчиків. Залучення приватних інвесторів та бізнесу. Подання проєктів на міжнародні гранти, програми технічної допомоги,ДФРР тощо.	Зростання інвестицій, модернізація інфраструктури, появи нових робочих місць
Інструменти публічно-приватного партнерства	Реалізація інфраструктурних проєктів на умовах спів фінансування. Укладання концесійних та інвестиційних договорів. Створення спільних підприємств або сервісних центрів.	Розширення фінансових можливостей громади, прискорення реалізації капіталомістких проєктів
Економічно-інституційні інструменти розвитку бізнес-середовища	Підтримка МСП (консалтинг, мікрофінансування, інкубатори). Розвиток локальних кластерів: аграрного, переробного, логістичного. Спрощення регуляторних процедур і дозвільних процедур.	Зростання економічної активності, розвиток локальної економіки, підвищення конкурентоспроможності
Інструменти управління комунальним и активами	Моніторинг та ревізія комунального майна. Комерційне використання вільних приміщень та земельних ділянок. Ефективне управління комунальними підприємствами на основі КРІ.	Оптимізація видатків, підвищення доходів від майна, підвищення якості комунальних послуг
Соціально-економічні інструменти вирівнювання розвитку	Цільові програми зайнятості та підтримки вразливих груп. Освітні та професійні програми для жителів громади. Підтримка внутрішньої мобільності трудових ресурсів.	Збільшення трудового потенціалу, зменшення соціальної напруги, формування людського капіталу

Аналіз демонструє, що ключовим чинником зміцнення фінансової спроможності є диверсифікація джерел доходів та підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Використання бюджетно-планувальних і інвестиційних механізмів сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, тоді як розвиток публічно-приватного партнерства та підтримка підприємництва забезпечують залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій. У свою чергу, інструменти управління комунальними активами створюють додаткові можливості для оптимізації видатків та підвищення економічної результативності.

У сучасних умовах децентралізації фінансова спроможність територіальної громади визначається не лише обсягом традиційних бюджетних надходжень, а й здатністю ефективно залучати альтернативні джерела фінансування. Для Війтовецької територіальної громади, що прагне реалізувати стратегічні пріоритети розвитку, особливу значущість мають грантові програми, інвестиції, публічно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, муніципальні запозичення та комерційне використання майна.

Представлена таблиця 3.4 систематизує ключові альтернативні джерела доходів, демонструє конкретні приклади їх застосування у Війтовецькій громаді та відображає потенційні ефекти й умови ефективного використання. Такий підхід дозволяє оцінити стратегічну цінність кожного інструменту та створює основу для комплексного планування фінансового розвитку громади.

Аналіз альтернативних джерел доходів свідчить, що для Війтовецької громади ефективна реалізація грантових програм, залучення інвестицій, партнерські моделі та соціальне підприємництво створюють значні можливості для підвищення фінансової автономії та реалізації стратегічних проєктів розвитку. Використання муніципальних запозичень і комерційне використання майна забезпечують додаткові джерела ресурсів для інфраструктурних та соціальних ініціатив [24, с. 732].

Інтегроване застосування цих інструментів дозволяє не лише збільшити надходження до місцевого бюджету, а й підвищити ефективність фінансового

менеджменту, створити стимули для розвитку підприємництва та залучення громадян до управління ресурсами. Такий комплексний підхід сприяє формуванню стійкої фінансової моделі громади, підвищує її інвестиційну привабливість та забезпечує умови для сталого соціально-економічного розвитку [25, с. 245].

Таблиця 3.4 - Альтернативні джерела формування доходів для Війтовецької громади

Категорія джерела	Зміст інструменту	Конкретні приклади для Війтовецької громади
Грантові програми	Фінансування проєктів за рахунок міжнародних та державних донорів	Участь у програмі U-LEAD щодо модернізації ЦНАП. Підготовка заявки до ДФРР на реконструкцію будинку культури або школи. Участь у програмі Енергетичної модернізації для утеплення ФАПів і навчальних закладів.
Інвестиції	Приватні вкладення у створення, модернізацію або розширення виробництв	Створення малої деревообробної майстерні на території громади. Відкриття мікропереробного цеху (молочна, м'ясна чи ягідна продукція). Створення локації для логістичного складу вздовж автошляху. Залучення інвестора для встановлення солярних панелей на непродуктивних землях.
Партнерські моделі (ППП)	Співпраця з бізнесом і неурядовими організаціями на основі спільного фінансування або управління	Концесія на модернізацію системи освітлення у Війтівцях. Спільне будівництво міні-стадіону або спортмайданчика з місцевим бізнесом. Співпраця з фондами для відкриття догляду за людьми похилого віку (соціальний центр).
Соціальне підприємство	Бізнес-проєкти з соціальною місією, створені або підтримані громадою	Створення майстерні для людей з інвалідністю із виробництва сувенірів чи екотоварів. Розвиток місцевих фермерських кооперативів (молочний, ягідний, зерновий). Соціальне кафе або крамниця локального виробника.
Муніципальні запозичення та цінні папери	Залучення коштів через позики або облігації для інфраструктурних проєктів	Мікрозапозичення на капітальний ремонт водогону. Пільгова позика від Європейського інвестиційного банку для енергомодернізації шкіл. Можливість випуску невеликої серії муніципальних облігацій під розвиток комунального підприємства.
Комерційне використання муніципального майна	Оренда, концесія, продаж прав на користування комунальними об'єктами	Передача в оренду вільних приміщень старих адмінбудівель. Оголошення аукціону через Prozorro. Продажі для передачі землі під фермерські господарства. Використання покинутих ділянок для встановлення мобільних теплиць або виробничих споруд.

Для ефективного фінансового планування та стратегічного розвитку Війтовецької громади доцільно визначити пріоритетність використання альтернативних джерел доходів за критеріями доступності, швидкості залучення коштів, масштабності впливу та довгострокової стійкості. Для цього пропонується:

1 Систематизувати процедури залучення грантів і інвестицій, створивши окремий проєктний відділ у структурі громади.

2 Розробити прозору модель ППП з визначенням відповідальності сторін і механізмів контролю за виконанням проєктів.

3 Стимулювати розвиток соціального підприємництва через грантові та навчальні програми для місцевих ініціатив.

4 Впроваджувати муніципальні запозичення та комерційне використання майна лише після оцінки економічної доцільності та ризиків.

У системі місцевого самоврядування комунальне майно є ключовим ресурсом, що забезпечує виконання громадою соціальних, економічних і інфраструктурних функцій. Ефективне управління цим майном не лише дозволяє оптимізувати видатки та підвищити доходи бюджету, а й формує додаткові можливості для розвитку території, інвестиційної привабливості, досягнення стратегічних пріоритетів [26, с. 14].

Комунальне майно є одним із ключових ресурсів територіальної громади, здатним забезпечити як виконання соціально-економічних функцій, так і додаткові джерела доходів місцевого бюджету [27, с. 29]. Для Війтовецької громади ефективне управління цим майном стає стратегічним інструментом підвищення ресурсної спроможності та реалізації пріоритетних проєктів розвитку.

Представлена таблиця 3.5 систематизує основні інструменти управління комунальними активами, демонструє приклади їх застосування саме для Війтовецької громади та відображає очікуваний ефект від впровадження кожного заходу. Такий підхід дозволяє оцінити потенціал комунального майна як механізму збільшення доходів, залучення інвестицій та розвитку місцевої економіки.

Аналіз інструментів управління комунальним майном свідчить, що його ефективне використання здатне значно підвищити фінансову спроможність Війтовецької громади. Оренда, концесія, продаж або передача земельних ділянок, модернізація комунальних підприємств, створення сервісних центрів та залучення інвестицій через активи громади забезпечують як прямі доходи до бюджету, так і сприяють соціально-економічному розвитку.

Таблиця 3.5 - Інструменти управління комунальним майном та підвищення ресурсної спроможності Війтовецької громади

Група інструментів	Механізм застосування	Приклади для Війтовецької громади	Очікуваний ефект
Оренда та концесія	Тимчасове передання комунальних об'єктів у користування приватним або громадським структурам на визначений термін з оплатою	Оренда приміщень колишніх адмінбудівель для приватних освітніх та спортивних центрів. Концесія на модернізацію системи вуличного освітлення.	Додаткові надходження до бюджету. Підвищення ефективності використання активів. Модернізація інфраструктури без великих бюджетних витрат.
Продаж або використання земельних ділянок	Аукціони або електронні торги для передачі прав користування або власності на вільні земельні ділянки	Продаж земельних ділянок під малі фермерські господарства. Надання в оренду ділянок під комерційні об'єкти (логістика, склади).	Додаткові доходи у бюджет. Стимулювання розвитку бізнесу та сільськогосподарського сектору. Оптимізація використання території громади.
Модернізація комунальних підприємств	Оптимізація роботи комунальних підприємств, впровадження системи КРІ та фінансового моніторингу	Автопарк комунального підприємства ремонтується і модернізується. Впровадження електронного обліку на водоканалі.	Зниження витрат на утримання підприємств. Підвищення ефективності надання послуг. Підвищення доходів від підприємств громади.
Створення муніципальних сервісних центрів	Впровадження платних або партнерських сервісів на базі комунальних об'єктів	Організація платних навчальних або спортивних курсів у школах і клубах. Створення кооперативів із надання послуг для населення (ремонт, догляд за дітьми).	Додаткові надходження до бюджету. Розвиток локальних сервісів. Підвищення зайнятості та активності громадян.
Інвестиційне залучення через активи громади	Передача прав користування або розвитку об'єктів інвесторам для реалізації проєктів	Залучення інвестора для будівництва сонячної електростанції на муніципальних землях. Розвиток комерційних площ у старих адмінбудівлях під офіси або коворкінг.	Модернізація інфраструктури. Збільшення податкових надходжень. Створення нових робочих місць.

Комплексне застосування цих інструментів дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, підвищити ефективність надання публічних послуг, стимулювати підприємницьку активність та створювати додаткові робочі місця. Прозорість процедур, системність управління та активне залучення партнерів і інвесторів є ключовими умовами успішного підвищення ресурсної спроможності громади [28, с. 25].

Таким чином, комплексний характер представленого інструментарію формує цілісну модель фінансово-економічного управління громадою, що відповідає сучасним вимогам децентралізованої системи врядування. Його впровадження здатне забезпечити сталий розвиток Війтовецької громади, посилити її інституційну спроможність та підвищити рівень соціально-економічного добробуту населення.

3.3 Інституційне та управлінське зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку територіальних громад вирізняється зростанням значення цифрових технологій у системі місцевого самоврядування та управлінні ресурсами. Впровадження цифровізації забезпечує підвищення ефективності адміністративних процесів, прозорості прийняття рішень, поліпшення доступності публічних послуг та активізацію участі громадян у житті громади.

Для Війтовецької територіальної громади зміцнення інституційного та управлінського потенціалу в умовах цифрової трансформації передбачає модернізацію організаційної структури, оптимізацію процесів прийняття рішень, впровадження електронних сервісів і платформ для взаємодії з мешканцями, а також підвищення професійної компетентності персоналу органів місцевого самоврядування.

Реалізація цих заходів спрямована на підвищення інституційної спроможності громади, ефективності використання ресурсів, а також на формування системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища та забезпечувати сталий розвиток громади в умовах децентралізації [29].

Цифрова трансформація постає вагомим фактором підвищення ефективності діяльності ОМС та інституційної спроможності ОТГ. Для Війтовецької громади цифровізація відкриває нові можливості у сфері управління ресурсами, підвищення прозорості прийняття рішень, доступності публічних послуг та активізації участі мешканців у житті громади.

Представлена таблиця 3.6 систематизує ключові напрями та конкретні заходи інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької громади в умовах цифрової трансформації. У ній відображено механізми модернізації організаційної структури, впровадження електронних сервісів, підвищення компетентності персоналу, цифровізацію процесів планування та контролю, активізацію участі громади та інтеграцію даних для аналітики. Такий системний підхід дозволяє оцінити очікуваний ефект кожного заходу та створює основу для стратегічного розвитку громади.

Аналіз заходів інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької громади свідчить, що цифрова трансформація є потужним інструментом підвищення ефективності управління та ресурсної спроможності громади. Модернізація організаційної структури та впровадження електронних сервісів забезпечують прозорість процедур і швидке реагування на потреби мешканців. Підвищення професійної компетентності персоналу та інтеграція даних сприяють обґрунтованому прийняттю рішень і стратегічному плануванню [30, с. 287].

Комплексне впровадження зазначених заходів сприяє підвищенню ефективності управління, залученню громадян до прийняття рішень, раціональному використанню ресурсів та створенню умов для сталого соціально-економічного розвитку Війтовецької громади.

Система стратегічного моніторингу, оцінювання результативності та

управління ризиками є невід’ємною складовою ефективного управління територіальною громадою.

Таблиця 3.6 - Заходи інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької громади в умовах цифрової трансформації

Напрямок зміцнення	Конкретні заходи для Війтовецької громади	Очікуваний ефект для громади	Термін реалізації
Модернізація організаційної структури	Оптимізація підрозділів селищної ради. Впровадження чітких процедур прийняття рішень на сесіях ради. Централізація обліку комунального майна через електронний реєстр.	Підвищення ефективності управління, швидке реагування на запити мешканців, прозорість роботи ради.	Коротко-строковий (1–2 роки)
Впровадження електронних сервісів	ЦНАП у цифровому форматі з можливістю подачі заяв онлайн. Електронний реєстр платників податків та орендарів комунальної власності. Онлайн-доступ до бюджету громади та звітності комунальних підприємств.	Зручність для мешканців, економія часу та ресурсів, підвищення прозорості фінансових потоків.	Коротко- / середньо-строковий (1–3 роки)
Підвищення професійної компетентності персоналу	Курси з цифрового документообігу для працівників ради та ЦНАП. Тренінги з управління проектами та електронних платформ залучення громади. Навчання використанню систем моніторингу результативності бюджетних програм.	Зростання ефективності роботи апарату ради, підвищення компетентності у використанні сучасних цифрових інструментів.	Коротко-строковий (1–2 роки)
Цифровізація процесів планування та контролю	Впровадження системи моніторингу виконання місцевих програм розвитку. Використання КРІ для оцінки ефективності комунальних підприємств. Автоматизоване формування звітів про використання бюджетних коштів.	Підвищення прозорості та підзвітності, обґрунтоване прийняття рішень, оптимізація витрат.	Середньо-строковий (2–3 роки)
Активізація участі громади через цифрові інструменти	Впровадження електронного громадського бюджету. Онлайн-консультації та опитування мешканців щодо розвитку інфраструктури та соціальних проектів. Використання офіційних сторінок громади у соцмережах для інформування.	Залучення населення до управлінських рішень, підвищення довіри до органів місцевого самоврядування, формування активної громадянської позиції.	Коротко- / середньо-строковий (1–3 роки)
Інтеграція даних та аналітика	Створення єдиної інформаційної системи управління даними громади. Використання аналітичних панелей для моніторингу соціально-економічного розвитку Війтовецької громади. Автоматизоване прогнозування бюджету та планування інфраструктурних проектів	Обґрунтоване планування та прийняття стратегічних рішень, ефективне управління ресурсами та розвитком громади.	Середньо- / довгостроковий (2–5 рр.)

Для Війтовецької громади створення такої системи дозволяє своєчасно відстежувати ключові показники розвитку, оцінювати ефективність реалізації стратегічних програм і проектів, а також прогнозувати і мінімізувати ризики, що можуть негативно впливати на соціально-економічний розвиток.

Представлена таблиця 3.7 демонструє комплекс заходів із впровадження системи моніторингу та управління ризиками, визначає конкретні механізми для Війтовецької громади та очікуваний ефект від їх реалізації. Такий підхід забезпечує системність, прозорість та результативність управлінських процесів, а також створює основу для сталого розвитку громади в умовах децентралізації та цифровізації.

Аналіз заходів зі стратегічного моніторингу, оцінювання результативності та управління ризиками свідчить, що їх впровадження забезпечує комплексне підвищення інституційної спроможності Війтовецької громади. Системний моніторинг та аналітика дозволяють оперативно відстежувати реалізацію стратегічних ініціатив, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управління ризиками зменшує негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, підвищує стабільність діяльності громади та підтримує стійкий соціально-економічний розвиток. Залучення громадян до оцінки та обговорення результатів діяльності підвищує довіру до органів місцевого самоврядування і сприяє формуванню прозорої, відкритої та результативної системи управління.

Цифровізація органів місцевого самоврядування та застосування інструментів «розумного» управління стають визначальними чинниками підвищення ефективності та прозорості діяльності територіальних громад. Для Війтовецької громади впровадження цифрових рішень створює умови для оперативного управління ресурсами, підвищення якості публічних послуг та активізації участі мешканців у прийнятті рішень.

Перш за все, впроваджується електронний документообіг та автоматизація внутрішніх процесів селищної ради. Це дозволяє скоротити час обробки документів, забезпечити прозорість ділових процесів та зменшити бюрократичні

витрати. Одночасно створюються цифрові платформи для надання послуг мешканцям громади, що включають можливість подачі заяв онлайн, доступ до інформації про бюджет, комунальні послуги та реалізовані програми розвитку.

Таблиця 3.7 - Заходи стратегічного моніторингу, оцінювання результативності та управління ризиками Війтовецької громади

Напрямок	Конкретні заходи для Війтовецької громади	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Стратегічний моніторинг	Визначення КРІ для основних напрямів розвитку громади (соціальна сфера, освіта, інфраструктура, економіка). Розробка цифрових панелей для відстеження показників. Щоквартальний збір та аналіз даних про реалізацію проєктів і програм.	Підвищення прозорості та оперативності контролю, своєчасне виявлення відхилень від плану.	Коротко- / середньостроковий (1–3 роки)
Оцінювання результативності	Порівняння фактичних показників з плановими та стратегічними цілями. Аналітичні звіти щодо ефективності реалізації проєктів і використання бюджетних коштів. Впровадження системи оцінки результативності діяльності підрозділів ради.	Обґрунтоване управлінське рішення, оптимізація ресурсів, підвищення результативності реалізації програм.	Середньостроковий (2–3 роки)
Управління ризиками	Ідентифікація потенційних ризиків у бюджетній, економічній та соціальній сферах. Оцінка ймовірності та наслідків ризиків. Розробка планів мінімізації ризиків та механізмів раннього попередження. Регулярне оновлення реєстру ризиків та коригування стратегічних планів.	Зменшення негативного впливу ризиків, підвищення стабільності діяльності громади, забезпечення сталого розвитку.	Середньо- / довгостроковий (2–5 рр.)
Інтеграція даних та аналітика	Створення єдиної інформаційної системи для обліку даних про проєкти, ресурси та бюджет. Автоматизоване формування звітів для керівництва громади. Використання аналітики для прогнозування соціально-економічних тенденцій.	Підвищення ефективності стратегічного планування, оперативна аналітика для прийняття управлінських рішень.	Середньо- / довгостроковий (2–5 рр.)
Комунікація та залучення громади	Проведення онлайн-опитувань та консультацій щодо реалізації стратегічних ініціатив. Інформування громадян про ризики та результати реалізації програм. Впровадження електронного громадського бюджету та механізмів зворотного зв'язку.	Залучення населення до прийняття рішень, підвищення довіри до органів місцевого самоврядування.	Коротко- / середньостроковий (1–3 роки)

Крім того, впроваджується електронний облік майна та ресурсів громади, що забезпечує централізований контроль та оперативний доступ до даних про комунальні активи.

Інструменти «розумного» управління (smart management) включають використання сучасних цифрових засобів для моніторингу та аналітики. Для цього розробляються інформаційні панелі та дашборди, які дозволяють відстежувати ключові показники розвитку громади у реальному часі. Використовуються системи прогнозування та аналітики для оцінки ефективності бюджетних програм, планування інфраструктурних проєктів та вивчення соціально-економічних тенденцій. Водночас активно застосовуються інструменти електронної взаємодії з громадянами, включаючи онлайн-опитування, електронний громадський бюджет та платформи для обговорення стратегічних ініціатив.

Очікуваний ефект від впровадження цифрових технологій та інструментів «розумного» управління полягає у підвищенні ефективності управлінських рішень і оперативності реагування на проблеми громади, забезпеченні прозорості та підзвітності ОМС, оптимізації використання бюджетних і матеріальних ресурсів, підвищенні рівня залучення громадян до реалізації програм розвитку та створенні умов для сталого соціально-економічного розвитку громади [31, с. 264].

Таким чином, цифровізація та smart management у Війтовецькій громаді виступають ключовими елементами модернізації управлінських процесів, сприяють зміцненню інституційної спроможності та забезпечують ефективне, прозоре і результативне управління ресурсами та розвитком громади.

Висновки до розділу 3

З метою розвитку та визначення стратегічних орієнтирів Війтовецької територіальної громади запропоновано:

- 1 Визначення стратегічних напрямів розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі. У ході визначення пропозицій стратегічних напрямів розвитку Війтовецької територіальної громади зазначено, що формування цілісної

системи середньострокового та довгострокового планування є ключовою умовою її сталого соціально-економічного зростання. Проведений аналіз дозволив визначити три інтегровані напрями стратегічного розвитку – економічний, соціальний та управлінсько-сервісний – які в сукупності формують основу розвитку громади в умовах децентралізації.

У межах напрямку економічного розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності громади обґрунтовано, що економічна модернізація Війтовецької ТГ має базуватися на розширенні підприємницької активності, залученні інвестицій, розвитку аграрного сектору з елементами переробки, цифровізації бізнес-процесів та створенні сприятливого інноваційного середовища. Підтверджено, що інноваційний підхід до структурування економіки дозволяє підвищити рівень зайнятості, збільшити доходи до місцевого бюджету, а також сформувати конкурентоспроможну локальну економіку в середньостроковій перспективі. Для громади рекомендовано впроваджувати інструменти підтримки МСП, інноваційних кластерів та розбудови інфраструктури для стартапів і партнерських проєктів.

У межах стратегічного напрямку оптимізації системи публічних послуг на основі стандартів та результативних показників зазначено, що якість публічних послуг є критичним чинником довіри населення та ефективності місцевого самоврядування. Науково обґрунтовано, що впровадження сервісних стандартів, цифровізація адміністративних процедур, використання КРІ, моніторинг результативності та регулярна оцінка задоволеності населення дозволяють підвищити якість послуг і забезпечити справедливий розподіл ресурсів. Для Війтовецької ТГ визначено доцільним розвивати електронні сервіси, оптимізувати мережу установ освіти та медицини, а також застосовувати інструменти управління якістю для досягнення сталого розвитку соціальної інфраструктури.

У межах напрямку формування людського капіталу: освіта, зайнятість, соціальна мобільність підтверджено, що людський капітал є стратегічним ресурсом громади, який визначає її довгострокову конкурентоспроможність. Обґрунтовано, що розвиток освітньої системи, покращення доступу до якісних

дошкільних, шкільних та позашкільних освітніх послуг, стимулювання місцевого ринку праці, підтримка молоді, підвищення кваліфікації населення та формування можливостей для соціальної мобільності створюють основу для підвищення добробуту та активізації економічної діяльності. Для громади рекомендовано реалізувати програми професійної адаптації, стимулювати розвиток локальних освітніх ініціатив, сприяти поверненню молоді та формувати середовище, орієнтоване на розвиток трудового потенціалу.

Узагальнюючи результати дослідження, визначено, що реалізація стратегічних напрямів розвитку Війтовецької громади має здійснюватися на принципах комплексності, інноваційності та орієнтації на довгостроковий результат. Підтверджено, що взаємодія економічного, соціального та сервісного напрямів формує синергетичний ефект, необхідний для зміцнення інституційної та фінансової спроможності громади. Відтак рекомендовано застосовувати інтегровану модель стратегічного планування, яка поєднує економічний розвиток, модернізацію публічних послуг та розбудову людського потенціалу, що забезпечить досягнення стійкого розвитку Війтовецької територіальної громади в середньо- та довгостроковій перспективі.

2 Удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади. Удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади є ключовою умовою підвищення її інституційної спроможності та реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів. На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що саме системний підхід до модернізації бюджетної політики, диверсифікації джерел доходів та управління комунальними ресурсами дозволяє сформувати стійку фінансову базу громади.

Визначено, що реструктуризація бюджетної політики та оптимізація фінансового менеджменту створюють передумови для раціонального розподілу коштів, підвищення прозорості бюджетних процесів та впровадження принципів результативності. Доведено, що застосування середньострокового бюджетного планування, удосконалення програмно-цільового методу, запровадження

регулярного аудиту та посилення фінансового контролю забезпечують збалансованість бюджету та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Для Війтовецької громади це рекомендовано як інструмент стабілізації фінансових потоків і мінімізації диспропорцій у структурі видатків.

Обґрунтовано, що альтернативні джерела доходів – грантові програми, інвестиційні механізми, партнерські моделі співпраці – відіграють критичну роль у зміцненні фінансової автономії громади. Підтверджено, що активна грантова діяльність, залучення бізнес-партнерств, використання міжмуніципальних платформ співпраці дозволяють формувати додаткові фінансові ресурси, необхідні для модернізації інфраструктури, розвитку соціальної сфери та реалізації інноваційних проєктів. Для Війтовецької громади рекомендовано посилити інституційну спроможність у сфері проєктного менеджменту та інвестиційного планування.

Зазначено, що ефективне управління комунальним майном є ключовим чинником ресурсної спроможності територіальної громади. Науково обґрунтовано, що інвентаризація майнових активів, цифровізація реєстрів, застосування сучасних моделей оренди та приватизації, підвищення прозорості діяльності комунальних підприємств сприяють зростанню доходів і більш раціональному використанню майнового потенціалу. Для Війтовецької громади визначено доцільним розширення практик управління активами з акцентом на інвестиційну привабливість та економічну віддачу.

Комплексне удосконалення фінансово-економічного забезпечення громади має здійснюватися у взаємодоповнюючих напрямках: бюджетна реформа, диверсифікація доходів та модернізація управління комунальним майном. Рекомендовано впроваджувати інтегровану модель фінансового розвитку, зорієнтовану на інноваційні підходи, прозорість управління та оптимальне використання внутрішнього потенціалу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить довгострокову фінансову стабільність Війтовецької територіальної громади, сприятиме соціально-економічному зростанню та підвищенню якості життя населення.

3 Запропоновано інституційне та управлінське зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації. Узагальнюючи результати аналізу інституційного та управлінського зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації, слід підкреслити, що інтеграція організаційних, технологічних та аналітичних інструментів формує системну основу для підвищення спроможності громади ефективно реагувати на сучасні виклики.

Оптимізація організаційної структури та підвищення професійної компетентності кадрів становить ключовий елемент зміцнення управлінського потенціалу. Раціоналізація функціоналу підрозділів, удосконалення механізмів внутрішньої комунікації, впровадження сучасних підходів до кадрової політики та розвиток професійних компетенцій працівників органів місцевого самоврядування забезпечують зростання ефективності діяльності управлінського апарату. Підвищення рівня кваліфікації персоналу, особливо у сферах цифрових навичок, проектного менеджменту та стратегічного планування, сприяє формуванню адаптивної та результативної моделі управління громадою.

Впровадження цифрових технологій, електронних сервісів та інструментів «розумного» управління значно модернізує систему прийняття рішень. Цифровізація внутрішніх процесів, електронний документообіг, електронні сервіси для мешканців, автоматизація обліку ресурсів, дашборди та інші засоби аналітичної підтримки рішень підвищують прозорість і відкритість управління, зменшують адміністративне навантаження та забезпечують швидкий доступ до інформації. Це створює передумови для впровадження більш гнучкої, адаптивної та прогнозної моделі управління.

Формування системи стратегічного моніторингу, оцінювання результативності та управління ризиками забезпечує упорядкування управлінських процесів на основі доказових даних. Інституціоналізація механізмів моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення від стратегічних цілей, оцінювати ефективність програм та оптимізувати використання ресурсів. Водночас системне управління ризиками підвищує стійкість громади до

зовнішніх і внутрішніх загроз, формуючи передумови для стабільного соціально-економічного розвитку.

Загалом, аналіз трьох компонентів свідчить про те, що інституційне та управлінське зміцнення Війтовецької громади в умовах цифрової трансформації є багатограним процесом, який передбачає синергію організаційних реформ, технологічних інновацій та аналітичного забезпечення управління. Комплексна реалізація цих напрямів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, а й створити стабільну основу для довгострокового розвитку громади, формування якісних публічних послуг та розбудови сучасної, конкурентоспроможної, інклюзивної управлінської моделі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні основи формування територіальної громади в умовах децентралізації. Досліджено поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації як реформи; визначено роль та перспективи розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

У межах теоретико-методологічного аналізу процесів формування та розвитку територіальних громад в умовах децентралізації встановлено, що реформа децентралізації в Україні є однією з ключових трансформацій системи державного управління, спрямованих на модернізацію місцевого самоврядування, підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого територіального розвитку. Проведене дослідження дозволило окреслити методологічні засади, визначити основні поняття та принципи, що формують основу функціонування громади в умовах нової адміністративно-територіальної організації влади.

Обґрунтовано, що поняття децентралізації охоплює передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів до ОМС. Підтверджено, що суб'єктами децентралізаційних процесів є держава, громади, органи місцевої влади, бізнес і громадськість, а їхні цілі включають підвищення ефективності управління, участі населення та забезпечення збалансованого розвитку територій. Зазначено, що принципи субсидіарності, самодостатності, прозорості та автономії становлять методологічний фундамент реформи.

Встановлено, що територіальна громада в умовах децентралізації є ключовим елементом системи місцевого самоврядування, наділений повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень, реалізації місцевих програм, надання публічних послуг та забезпечення розвитку територій.

Обґрунтовано, що ефективне управління громадою ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, фінансової спроможності, кадрового потенціалу та інституційної стабільності. Підтверджено, що нові можливості,

надані реформою, сприяють зміцненню ролі громад як самостійних суб'єктів соціально-економічного розвитку.

Зазначено, що перспективи розвитку територіальних громад в Україні визначаються як внутрішніми ресурсами, так і зовнішніми інституційними факторами. Обґрунтовано, що до ключових перспектив належать: зміцнення фінансової автономії, розширення цифрових сервісів, модернізація інфраструктури, активізація місцевого економічного середовища та формування партнерських моделей розвитку. Підтверджено, що успішність цих перспектив залежить від здатності громад інтегрувати інновації, залучати зовнішні ресурси та забезпечувати участь населення у процесах прийняття рішень.

Узагальнюючи результати першого розділу, визначено, що децентралізація створює нову модель функціонування територіальних громад, орієнтовану на локальну ініціативу, відповідальність та стратегічне управління. Рекомендовано використовувати комплексний теоретико-методичний підхід до аналізу розвитку громад, який охоплює правові, фінансові, управлінські та соціальні аспекти. Проведений теоретичний аналіз підтверджує, що реформа децентралізації закладає основу для формування спроможних громад, здатних до сталого саморозвитку, реалізації інноваційних рішень і забезпечення високої якості життя населення.

У розділі 2 цієї роботи здійснено комплексний аналіз діяльності Війтовецької територіальної громади в контексті реформи децентралізації. Проаналізовано інституційно-організаційні засади функціонування Війтовецької територіальної громади, здійснено аналіз фінансового забезпечення розвитку територіальної громади у контексті адміністративно-територіальної реформи, а також проведено діагностику соціально-економічного розвитку Війтовецької громади та оцінка результатів децентралізації.

У другому розділі на основі комплексного аналізу діяльності Війтовецької територіальної громади в умовах децентралізації обґрунтовано ключові тенденції, досягнення та проблемні аспекти її функціонування. Проведене дослідження засвідчило, що інституційно-організаційна модель управління громадою за

останні роки зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених передачею повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на місцевий рівень. Зазначено, що інституційні механізми громади загалом відповідають базовим стандартам належного врядування, однак потребують подальшого структурного вдосконалення, підвищення координації між підрозділами та впровадження сучасних управлінських підходів.

Оцінка фінансово-економічної спроможності Війтовецької ТГ засвідчила, що децентралізація створила умови для зростання доходної бази бюджету, збільшення обсягів власних надходжень та розширення можливостей фінансування місцевих програм розвитку. Разом із тим визначено наявність дисбалансів у структурі доходів та значну залежність від трансфертів, що обмежує стратегічну автономію громади. У роботі наголошено на необхідності вдосконалення бюджетного планування, оптимізації видаткової частини бюджету та диверсифікації джерел доходів.

Соціально-економічний аналіз показав, що громада демонструє помірну позитивну динаміку за основними індикаторами: розвитком інфраструктури, станом соціальної сфери, модернізацією об'єктів освіти та охорони здоров'я, поліпшенням доступу до адміністративних послуг. Водночас виявлено структурні проблеми – зокрема, демографічне скорочення, обмежений інвестиційний потенціал, нерівномірність розвитку економічних секторів та недостатню інноваційність місцевого бізнесу. Ці виклики потребують стратегічного переосмислення пріоритетів розвитку та мобілізації ресурсів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, визначено, що децентралізація створила фундаментальні передумови для посилення спроможності Війтовецької громади, однак повною мірою цей потенціал реалізовано лише частково. З огляду на це рекомендовано: удосконалити інституційну архітектуру управління; розробити системний підхід до бюджетного планування; активізувати залучення інвестицій та розвиток підприємництва; посилити соціальну орієнтованість політик громади; удосконалити систему моніторингу результативності місцевої політики.

З метою визначення стратегічних пріоритетів та управлінських механізмів розвитку Війтовецької територіальної громади зазначено, що забезпечення її сталого розвитку в умовах децентралізації потребує впровадження цілісної, структурованої та інноваційно орієнтованої моделі стратегічного управління. Це дало змогу визначити три ключові блоки стратегічних заходів: формування напрямів соціально-економічного розвитку, удосконалення фінансово-економічної бази громади та зміцнення інституційної спроможності в умовах цифрової трансформації. Зокрема:

1 Визначення стратегічних напрямів розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що стратегічні напрями розвитку громади мають ґрунтуватися на комплексному поєднанні економічних, соціальних та сервісно-управлінських пріоритетів. Підтверджено, що розвиток місцевої економіки, нарощування інноваційного потенціалу, оптимізація системи публічних послуг та формування людського капіталу є основними передумовами конкурентоспроможності громади в середньостроковій і довгостроковій перспективах. Рекомендовано впроваджувати інструменти економічної підтримки підприємництва, цифровізації послуг, удосконалення освітньої інфраструктури та активізації місцевого ринку праці.

2 Удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку Війтовецької територіальної громади. Зазначено, що удосконалення фінансово-економічного забезпечення розвитку громади є фундаментальною умовою її стійкості. Обґрунтовано, що реструктуризація бюджетної політики, диверсифікація доходів та ефективне управління комунальним майном дозволяють створити стабільну фінансову базу для реалізації стратегічних програм і проєктів. Підтверджено, що залучення інвестицій, участь у грантових програмах, застосування моделей публічно-приватного партнерства та модернізація системи фінансового менеджменту сприяють підвищенню власних фінансових можливостей громади. Рекомендовано впроваджувати інституційні механізми фінансової прозорості, цифрові інструменти обліку майна та сучасні підходи до управління активами.

3 Інституційне та управлінське зміцнення Війтовецької територіальної громади в умовах цифрової трансформації. Визначено, що інституційне та управлінське зміцнення громади є ключовим чинником її адаптивності до викликів сучасності, особливо в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що оптимізація організаційної структури, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, впровадження електронних сервісів, розвиток «розумних» технологій управління, а також формування системи стратегічного моніторингу, оцінювання результативності та управління ризиками забезпечують вищий рівень ефективності прийняття управлінських рішень. Підтверджено, що цифрові інновації й інтелектуалізація управлінських процесів створюють нову якість взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Рекомендовано продовжити розбудову цифрової інфраструктури, забезпечити безперервне навчання кадрів та впровадити індикативну систему моніторингу стратегічних результатів.

Узагальнюючи результати розділу, визначено, що сталий розвиток Війтовецької територіальної громади можливий лише за умови комплексного поєднання економічних, фінансових та інституційно-управлінських реформ. Підтверджено, що інтегроване стратегічне планування, орієнтація на цифрові технології, ефективне використання ресурсного потенціалу та розвиток людського капіталу створюють синергетичний ефект, необхідний для зміцнення спроможності громади та забезпечення високої якості життя населення. На основі проведеного аналізу рекомендовано будувати подальшу політику розвитку Війтовецької громади на принципах інноваційності, відкритості, участі громадськості та фінансової збалансованості.

По тематиці дослідження була опублікована робота [32].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Приходько Х.В. Децентралізація публічної влади та місцеве самоврядування: концептуально-правові питання. *Часопис Київського університету права*. 2014. № 4. С. 71–75.

2 Гамбург Л.С. Теоретичні питання децентралізації державної влади в системі публічної влади унітарної держави. *Вісник Запорізького національного університету* : Збірник наукових праць. Юридичні науки. 2014. № 4(І). С. 134–145.

3 Завгородній В.А., Романов М.Ю. Децентралізація та федералізація: порівняльний аналіз і можливості впровадження в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1. С. 16–23.

4 Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

5 Венцель В.Т. Концептуальні засади децентралізації та її роль в ефективній реалізації соціальної функції держави. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 1 (64). С. 165–172.

6 Вербівський Д., Вергелес К., Горохова Л. Децентралізація в дії: політичні, філософські та юридичні аспекти. *Аннали юридичної історії*. 2020. №4 (3), 92–101.

7 Горло Н.В. Реалізація реформи децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. № 40. С. 171–175.

8 Горобець Н.О., Троян О.А., Страшок Є.В. Поняття децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 149–152.

9 Кирилюк І., Борщ В. Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації державної влади. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-77>.

10 Баймуратов М. О. Місцеве самоврядування як загальний спадок людської цивілізації та феномен сучасного світового конституціоналізму. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2019. № 4–5. С. 38–47.

11 Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії і практики : монографія / О. В. Батанов ; відп. ред. М. О. Баймуратов ; Нац. акад. наук України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Юрид. думка, 2010. 656 с.

12 Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, А. М. Школик та ін. ; Центр політико-правових реформ. Київ : Москаленко О. М., 2012. 212 с

13 Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. / Укр. асоц. місцевих та регіональних влад ; [підгот. та ред. Д. Сах, М. Полонський ; розробив В. Негода та ін.]. [2-е вид.]. Київ : ПРООН. Муніцип. прогр. врядування та сталого розвитку, 2006. 256 с.

14 Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах: зб. наук.-аналіт. та навч.–метод. матеріалів, норм.–прав. акт. з питань впровадження доброго врядування на місц. рівні / М-во регіон, розвитку та буц-ва України; В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. Київ : Крамар, 2010. 258 с.

15 Tytykalo R. Directions for improving the activities of local self-government bodies in Ukraine. *Visegrad Journal on Human Rights*. No 3, 2023. Pp.119-124.

16 Толкованов В. В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в контексті реалізації політики європейської інтеграції. Наукові праці : наук.-метод. журн. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. Вип. 169, т. 181. С. 7–12.

17 Війтовецька територіальна громада. <https://viytovecka-gromada.gov.ua/>.

18 Чому, як, коли, на підставі чого готувати у громадах стратегію розвитку? <https://decentralization.ua/en/news/19202>.

19 Кльоба С.М. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад регіону. Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», Львів, 2021. 240 с. https://ird.gov.ua/irdd/r154.004_klyobasm_dis.pdf.

20 Реформа місцевого самоврядування та децентралізації. <https://www.undp.org/ukraine/scaling-decentralisation-reforms-strengthening-local-self-governance>.

21 Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

22 Дяченко С. Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. № 18 (2). С. 43-48.

23 Соколова О. М. Аналіз інституційного забезпечення структурної трансформації економіки України. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 45–49.

24 Верланов Ю., Радиченко О. Децентралізація в Україні: тенденції та фактори доходів місцевих бюджетів. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2020. №6. С. 732–752.

25 Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів, 2022. 494 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>.

26 Варцаба В. І., Мулеса Е. В., Придко Р. О. Аналіз наповнення місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку економіки і культури в Україні та світі*. 2023. Вип. 1(1). С. 14–20.

27 Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Децентралізація місцевих бюджетів в Україні: виклики в період війни. *Грааль науки*. 2022. № 20. С. 29–31.

28 Бенювська Л.Я. Виклики та фінансові можливості розвитку територіальних громад в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 25–32.

29 Bakhov I., Niema O., Kravchenko T., Borysenko O., Kuspliak I., Zayats D. Local self-government digital transformation in the context of sustainable development: potential of artificial intelligence. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*. 2025. № 6(2), e25019. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.955>.

30 Шестаковська Т.Л., Гололобов С.М., Гаврилечко Ю.В. Стратегування управління проектами в умовах децентралізації та інформаційного суспільства для сталого інклюзивного розвитку громад. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2024. Випуск 40. С. 287-292.

31 Муртіщева А. О. Реформа місцевого самоврядування в Україні: досягнення та перспективи. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2018. Випуск 35. С. 264-273.

32 Чернушкіна О.О., Тернавська В.А. Вдосконалення управління територіальною громадою в умовах децентралізації. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.). Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 744 с. С. 655-657.