

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Валерія ТАРАНОВА

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****ТАРАНОВІЙ ВАЛЕРІЇ ВАЛЕНТИНІВНІ**

1. Тема роботи: «Становлення та перспективи розвитку територіальних громад в сучасних умовах»

Науковий керівник: д.держ.упр., проф., Наталія Бондарчук

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. №_____.

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України у сфері децентралізації та місцевого самоврядування, статистичні матеріали Чернечинської територіальної громади за 2022–2024 роки, офіційна звітність фінансового відділу громади, дані про соціально-економічні показники, бюджетні надходження та видатки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні засади становлення та розвитку територіальних громад в сучасних умовах. 2. Дослідження стану та перспективи розвитку територіальних громад. 3. Напрями вдосконалення розвитку територіальних громад в сучасних умовах. 4. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Основні тенденції розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Основні проблеми розвитку територіальних громад. Ключові соціально-економічні показники Чернечинської територіальної громади. Динаміка основних соціально-економічних показників Чернечинської ТГ за 2022–2024 рр. Структура доходів бюджету Чернечинської ТГ у 2022–2024 рр. Ключові показники управлінської діяльності Чернечинської ТГ 2022–2024 рр. Динаміка кадрової та цифрової спроможності органів управління. Оцінка ефективності управління за основними напрямками. Ключові стратегічні пріоритети розвитку Чернечинської ТГ на 2024–2026 роки.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Жовтень 2024 року	
2.	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Листопад 2024 року	
3.	Теоретико-методичні засади становлення та розвитку територіальних громад в сучасних умовах	Листопад 2024 року- Березень 2025 року	
4.	Дослідження стану та перспективи розвитку територіальних громад. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Березень 2024 року- Липень 2025 року	
5.	Напрями вдосконалення розвитку територіальних громад в сучасних умовах. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Серпень 2025 року- Жовтень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Листопад 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Листопад 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня	Грудень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри оригінальності роботи та відсутності академічного року плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Валерія ТАРАНОВА

Науковий керівник

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

Тема: « Становлення та перспективи розвитку територіальних громад в сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота: 75 с., 7 табл., 2 рис., 52 літературних джерела.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення спроможності територіальних громад, а також у визначенні напрямів удосконалення управління розвитком Чернечинської територіальної громади.

Об'єкт дослідження – процеси становлення, функціонування та розвитку територіальних громад в умовах децентралізації публічної влади.

Предмет дослідження – механізми управління соціально-економічним та фінансовим розвитком територіальної громади (на прикладі Чернечинської сільської ради).

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, системний та структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, статистичний аналіз даних громади, графічний метод, SWOT-аналіз, елементи моделювання та прогнозування. На базі практики використані методи спостереження, аналіз управлінської документації, інтерв'ювання фахівців фінансового відділу.

У ході виконання роботи було досліджено теоретичні засади децентралізації та розвитку територіальних громад, проаналізовано нормативно-правове забезпечення місцевого самоврядування, оцінено соціально-економічний стан та фінансову спроможність Чернечинської територіальної громади. Досліджено ефективність управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, проаналізовано інфраструктурні, кадрові та демографічні фактори, а також сформовано стратегічні напрями підвищення спроможності громади.

Результати дослідження були впроваджені у діяльність Фінансового відділу Чернечинської сільської ради Самарівського району Дніпропетровської області, зокрема у частині удосконалення бюджетного планування, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків, оптимізації структури видатків та підготовки пропозицій до стратегічних документів розвитку громади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

децентралізація, територіальна громада, місцеве самоврядування, фінансова спроможність, соціально-економічний розвиток, бюджет громади, управлінська діяльність, стратегічне планування, інфраструктура, публічне управління.

KEYWORDS:

decentralization, territorial community, local self-government, financial capacity, socio-economic development, community budget, managerial performance, strategic planning, infrastructure, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції децентралізації публічної влади	9
1.2. Територіальна громада як суб'єкт публічного управління: сутність, класифікація, функції	12
1.3. Тенденції та проблеми розвитку територіальних громад в умовах децентралізаційних реформ	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	26
2.1. Загальна характеристика Чернечинської територіальної громади	26
2.2. Аналіз соціально-економічного розвитку громади	32
2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування	42
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ	54
3.1. Стратегічні пріоритети підвищення спроможності територіальних громад	54
3.2. Удосконалення управлінських процесів та фінансового забезпечення громади	59
3.3. Інструменти розвитку місцевої демократії та підвищення участі населення	62
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність обраної теми роботи. Становлення та розвиток територіальних громад в умовах децентралізаційних реформ є одним із ключових напрямів трансформації системи публічної влади в Україні. Децентралізація, розпочата у 2014 році, дала поштовх до формування спроможних громад, посилення організаційної та фінансової автономії місцевого самоврядування, а також підвищення якості публічних послуг. У таких умовах саме територіальні громади, зокрема Чернечинська сільська територіальна громада Самарівського району Дніпропетровської області, стають базовими осередками соціально-економічного розвитку, ефективного управління ресурсами та реалізації державної політики на місцях. Актуальність теми зумовлена потребою комплексного вивчення управлінських механізмів, фінансової спроможності, викликів і перспектив розвитку локальних територій, що особливо важливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності післявоєнного відновлення.

Актуальність дослідження підтверджується положеннями Конституції України, законів «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Бюджетного кодексу України, Стратегії регіонального розвитку України на 2027 рік, а також місцевими програмами розвитку Чернечинської ТГ [29,30]. Попри значну увагу науковців, низка аспектів залишається недостатньо розробленою: оцінювання управлінської спроможності громад, практичне забезпечення стратегічного розвитку, впровадження сучасних інструментів місцевої демократії, а також роль фінансових підрозділів у зміцненні економічної самостійності громад. Зокрема, щодо Чернечинської сільської громади відсутні комплексні дослідження, що обґрунтовує необхідність цього наукового дослідження.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення спроможності територіальних

громад, а також у визначенні напрямів удосконалення управління розвитком Чернечинської територіальної громади.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади децентралізації та становлення територіальних громад;
- визначити сутність і функції територіальної громади як суб'єкта публічного управління;
- виявити сучасні тенденції та проблеми розвитку громад в Україні;
- надати загальну характеристику Чернечинської територіальної громади як бази переддипломної практики;
- проаналізувати соціально-економічний стан громади;
- оцінити ефективність управлінської діяльності та фінансової спроможності громади;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку Чернечинської ТГ;
- запропонувати напрями вдосконалення управління, фінансового забезпечення та участі жителів у розвитку громади.

Об'єкт дослідження – процеси становлення, функціонування та розвитку територіальних громад в умовах децентралізації публічної влади.

Предмет дослідження – механізми управління соціально-економічним та фінансовим розвитком територіальної громади (на прикладі Чернечинської сільської ради).

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, системний та структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, статистичний аналіз даних громади, графічний метод, SWOT-аналіз, елементи моделювання та прогнозування. На базі практики використані методи спостереження, аналіз управлінської документації, інтерв'ювання фахівців фінансового відділу.

Інформаційна база дослідження включає офіційні документи Чернечинської сільської ради, бюджетну звітність фінансового відділу,

законодавчі акти, статистичні дані Держстату, матеріали сайту громади, публікації науковців вітчизняних і зарубіжних шкіл.

Наукова новизна полягає в уточненні підходів до оцінювання управлінської та фінансової спроможності територіальних громад, а також у розробленні авторської системи рекомендацій для посилення фінансово-економічного потенціалу та підвищення ефективності управління Чернечинської ТГ. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано комплексний підхід до оцінки адміністративної та фінансової спроможності місцевих громад, який поєднує фінансові та бюджетні показники, спроможність місцевих органів влади та рівень управлінської ефективності в рамках децентралізації;

удосконалено:

- методологічний підхід до оцінки фінансової життєздатності місцевих громад шляхом розширення системи показників для оцінки бази доходів, ефективності витрат та збалансованості бюджету;

набуло подальшого розвитку:

- наукові положення щодо ролі територіальних громад як ключових суб'єктів публічного управління в умовах децентралізації, воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Практична значущість полягає в можливості використання результатів дослідження органами місцевого самоврядування, зокрема фінансовим відділом Чернечинської сільської ради, для удосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності бюджетного планування, формування програм розвитку та залучення населення до прийняття рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були опубліковані на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції ДДАЕУ «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» [51], 13-ій Всеукраїнській науково-практичній конференції

ДДАЕУ «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» [52].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД СУЧАСНИХ В УМОВАХ

1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції децентралізації публічної влади

Децентралізація публічної влади є ключовим напрямом модернізації державного управління в Україні, оскільки передбачає передачу значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, формуючи нову модель розвитку територій. У науковому дискурсі вона розглядається багатовимірно: Арабчук Я. акцентує на ролі фінансової стабільності місцевих бюджетів як основи спроможності громад; Бачинський А. А. підкреслює важливість удосконалення владної децентралізації в умовах воєнного стану; Бліщук К. аналізує децентралізацію як інструмент сталого розвитку та підвищення якості життя населення; Бурик З. М. визначає її чинником активізації ресурсного потенціалу регіонів; Варцаба В., Мулеса Е., Фурик І. досліджують специфіку функціонування місцевих бюджетів у нових умовах; Вольська О. М., Ковпанець Є. обґрунтовують необхідність удосконалення фінансової децентралізації для підвищення прозорості та результативності управління; Гарасим П. М., Гринишин Г. М., Березовська Н. І. аналізують структурно-динамічні зміни у розвитку об'єднаних громад та виклики, що супроводжують розширення їхньої автономії. Попри вагомі наукові напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються аспекти практичної спроможності окремих територіальних громад забезпечувати ефективне управління ресурсами та формування стратегій збалансованого розвитку, що й визначає актуальність подальшого вивчення проблематики на прикладі Чернечинської ТГ [1;2;3;4;5;6;7].

Еволюція концепції децентралізації в Україні відображає поступовий перехід від надмірно централізованої моделі радянського типу до сучасної системи публічного управління, орієнтованої на європейські стандарти. Історично в Україні домінував принцип централізованого управління, за якого місцеві органи влади виступали лише виконавцями рішень центральних структур.

Перші кроки до децентралізації було здійснено після ухвалення Конституції України 1996 року, яка закріпила право територіальних громад на самоврядування. Проте без достатнього фінансового забезпечення ці положення довгий час залишалися формальними. Реформа 2014–2020 років стала переломним етапом, оскільки вперше в історії української державності громади отримали реальні фінансові ресурси, земельні повноваження, можливість самостійно визначати стратегію розвитку та доступ до міжнародних інструментів підтримки. Саме тому українська модель децентралізації сьогодні визнається однією з найуспішніших реформ, про що свідчать оцінки Ради Європи та міжнародних інституцій.

У сучасній науковій дискусії принципи децентралізації розглядаються як фундаментальні положення, що визначають логіку реформи та її практичну реалізацію. До ключових принципів належать субсидіарність, верховенство права, демократичність, фінансова автономія, відкритість, підзвітність, відповідальність та збалансованість розвитку. Полеміка навколо цих принципів полягає у різному розумінні меж автономії громад. Одні дослідники вважають, що громади повинні мати максимально можливу свободу у прийнятті рішень, у тому числі у податковій політиці та управлінні державними активами. Інші застерігають, що надмірна автономія може спричинити фрагментацію адміністративної системи, нерівномірність розвитку та ризики для єдності держави. В Україні ж обрана модель «керованої» децентралізації, у якій місцеве самоврядування отримує розширені повноваження, але у чітко визначених законом межах та із збереженням контролю з боку держави [9, с. 216-224].

Суттєвим аспектом еволюції децентралізаційних процесів є питання фінансової автономії територіальних громад. У теоретичному вимірі фінансова децентралізація є невід'ємною складовою системи публічного управління, адже без достатніх фінансових ресурсів громади не можуть забезпечити ефективне виконання власних та делегованих повноважень.

Міжнародний досвід підтверджує, що успішність децентралізації залежить від двох чинників: стабільності дохідної бази та здатності громад ефективно управляти отриманими ресурсами. Українська реформа закріпила за громадами частину ПДФО, розширила перелік місцевих податків, передала їм землю поза межами населених пунктів, що стало потужним стимулом до економічного розвитку громад. Водночас залишається дискусійним питання про рівень залежності громад від трансфертів. Частина науковців підкреслює, що без перерозподілу державних ресурсів забезпечити рівні умови розвитку для всіх територій неможливо; інші ж наголошують на потребі мінімізації трансфертної залежності як загрози для реальної автономії. На мою думку, оптимальною є змішана модель фінансування, за якої базова дохідна частина бюджету формується громадою, а держава компенсує «структурний розрив» через дотації та субвенції, але лише для чітко визначених потреб (освіта, медицина, соціальний захист) [49, с. 280-288].

Важливим методичним аспектом дослідження децентралізації є класифікація її форм і механізмів. У науковій літературі виділяють політичну, адміністративну, фінансову та просторову децентралізацію. Політична передбачає передачу повноважень представницьким інституціям громади; адміністративна – формування виконавчих органів місцевого самоврядування та їхніх служб; фінансова – забезпечення бюджетної самостійності; просторова – перегляд меж адміністративно-територіальних одиниць та формування нових територіальних громад. Досвід Чернечинської громади підтверджує, що всі ці форми перебувають у тісній взаємодії, а рівень розвитку громади залежить від комплексності та збалансованості впровадження кожної з них.

Таким чином, децентралізація публічної влади в Україні постає як комплексний і багатовимірний процес, що охоплює глибокі інституційні трансформації, модернізацію системи місцевого управління, оновлення фінансових механізмів та переосмислення ролі територіальних громад у соціально-економічній структурі держави. Її еволюція пройшла шлях від декларативної та обмеженої автономії до фактичного самоврядування, заснованого на реальній фінансовій спроможності громад, розширених повноваженнях, відповідальності за власний розвиток і здатності приймати стратегічні рішення.

У контексті сучасних викликів воєнного часу значення децентралізації істотно зростає, адже саме вона забезпечує стійкість територій, гнучкість управління, швидку мобілізацію місцевих ресурсів та можливість оперативного реагування на загрози. Посилення фінансової автономії, розвиток локальних інституцій, здатність громад реалізовувати інфраструктурні та соціальні проекти створюють основу не лише для ефективної життєдіяльності в кризових умовах, а й для довгострокового післявоєнного відновлення України, формування конкурентоспроможних, стійких та самодостатніх територіальних систем [50, с. 303-315].

1.2. Територіальна громада як суб'єкт публічного управління: сутність, класифікація, функції

Територіальна громада у сучасній публічно-управлінській парадигмі розглядається як ключова інституційна основа місцевого самоврядування, адже саме на її рівні відбувається практична реалізація конституційного принципу народовладдя. Її статус визначається як первинного та базового суб'єкта місцевої влади, що має власні компетенції, матеріальну основу та інструменти впливу на процеси розвитку території.

У науковій літературі сформувалася традиція аналізувати громаду крізь призму різних концептуальних підходів, що відображають багатовимірність

цього феномена. Соціологічний підхід трактує громаду як спільність людей, об'єднаних постійним проживанням на певній території, спільною історичною пам'яттю, культурними кодами, локальною ідентичністю та усвідомленими інтересами щодо розвитку території. Така інтерпретація підкреслює її роль як живого соціального організму, що формується та трансформується під впливом демографічних, економічних і соціальних процесів. Водночас правовий підхід акцентує увагу на інституційному вимірі територіальної громади як самостійного публічно-правового утворення, що володіє юридично закріпленими правами на комунальну власність, землю, природні ресурси, місцевий бюджет і фінансові інструменти, а також має право створювати органи самоврядування та делегувати їм повноваження. Саме єдність соціального та правового вимірів дозволяє розглядати громаду як суб'єкта, здатного не лише виражати колективну волю, а й інституційно забезпечувати її реалізацію.

У сучасних умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів територіальна громада постає не просто адміністративною одиницею, а складним управлінським центром, який безпосередньо впливає на формування політик розвитку, якості публічних послуг та рівень добробуту населення. З огляду на це, її дуалістична природа набуває особливої ваги: з одного боку, громада є носієм локальної ідентичності, культурних традицій та соціального капіталу, що забезпечує внутрішню стабільність і згуртованість; з іншого — вона є повноправним учасником системи публічного управління, відповідальним за стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, прозорість бюджетних процесів, участь громадян у прийнятті рішень та взаємодію з державою і бізнесом.

Функціонування громади вимагає не лише нормативної бази, а й високого рівня організаційної спроможності, здатності формувати ефективні управлінські рішення, впроваджувати інновації, забезпечувати збалансований розвиток території та підтримувати партнерські відносини з інститутами громадянського суспільства. У цьому контексті територіальна громада виступає

активним агентом змін, який не тільки отримує публічні послуги, але й визначає їхній формат, стандарти якості та напрями вдосконалення, що суттєво підсилює її значення в системі місцевої демократії та публічної влади.

У контексті децентралізаційної реформи сутність територіальної громади значною мірою трансформувалася. Якщо раніше громада розглядалася радше як адміністративна одиниця, залежна від державних органів, то після завершення реформи добровільного об'єднання (2015–2020 рр.) вона отримала повноваження, ресурси та управлінські інструменти, що дозволило їй стати реальним суб'єктом публічного управління [29]. Ця трансформація змінила принципи взаємодії між державою та місцевим рівнем: від виконання рішень «згори» громади перейшли до моделі самостійного прийняття рішень, управління бюджетом, кадрової політики, комунальною власністю та розвитком територій. Така зміна ролі громади є предметом наукових дискусій. Частина дослідників вважає, що громади нині є «повноцінними адміністративними центрами», здатними здійснювати ефективне управління без надмірного контролю держави. Інші наголошують, що громади ще потребують значної інституційної підтримки, особливо в частині кадрового забезпечення, стратегічного планування та розроблення місцевих політик. На мою думку, істина полягає у поєднанні цих позицій: громади мають формальну спроможність, але реальна ефективність залежить від ресурсів, інституційного досвіду та управлінської культури на місцях [4, с. 85-90].

Класифікація територіальних громад є важливим методологічним інструментом для їх вивчення, оскільки вона дозволяє аналізувати їх різноманітність за типами, масштабами, рівнем розвитку та функціональним призначенням. Зазвичай громади класифікують за територіальним типом (міські, селищні, сільські), за чисельністю населення (малі, середні, великі), за рівнем соціально-економічного розвитку (низький, середній, високий), за структурою господарства (аграрні, промислові, змішані), за ступенем фінансової спроможності (дотаційні, частково дотаційні, фінансово самодостатні). Сільські територіальні громади, такі як Чернечинська,

характеризуються переважанням агропромислового виробництва, відносно невеликою чисельністю населення, обмеженою інфраструктурною базою та середнім рівнем бюджетної забезпеченості.

У науковій літературі існує дискусія щодо того, чи є сільські громади менш спроможними порівняно з міськими. Деякі автори вважають, що саме сільські громади є більш уразливими та залежать від трансфертів, інші ж стверджують, що саме вони мають найбільший потенціал для розвитку через значні земельні ресурси і гнучкість у прийнятті рішень. На мою думку, ключовим чинником є не тип громади, а якість й ефективність місцевого управління, що підтверджується практичним досвідом багатьох українських ТГ, які досягли успіху незалежно від розміру чи типу.

Функції територіальної громади як суб'єкта публічного управління формують системну основу її діяльності, визначаючи напрями впливу на соціально-економічний розвиток території, якість публічних послуг і ступінь участі населення в ухваленні важливих рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що функції громади відображають її подвійний характер: як колективного носія інтересів жителів та як інституційного учасника публічно-правових відносин. Саме тому функціональна структура громади є багатовимірною і включає управлінські, соціальні, економічні, комунальні, контрольні та представницькі елементи, кожен з яких формує окремий напрям діяльності, але водночас інтегрується у загальну систему місцевого самоврядування. Дослідники наголошують, що функції громади не є сталими - вони трансформуються під впливом децентралізації, цифровізації, змін законодавства та суспільних потреб, унаслідок чого громада стає дедалі більш відповідальною за якість місцевого розвитку, управління територіальними ресурсами та рівень життєдіяльності населення. Тому формування збалансованої системи функцій є критичним чинником становлення ефективного місцевого самоврядування.

Управлінська функція громади реалізується передусім через діяльність її органів - ради, виконавчого комітету, старост, спеціалізованих структурних

підрозділів, серед яких традиційно виокремлюють фінансовий відділ, земельну службу, відділ освіти, соціального захисту, комунального господарства, стратегічного планування та ін. Саме ці інституції є механізмом, через який громада здійснює вплив на економічні, соціальні та просторові процеси: ухвалює рішення щодо бюджету, затверджує програми розвитку, управляє майном і ресурсами, організовує надання адміністративних і соціальних послуг. Управлінська функція включає також планування, регулювання та моніторинг, що відповідають сучасним підходам до публічного менеджменту, орієнтованим на ефективність, підзвітність і залучення громадян. Ефективність виконання управлінської функції значною мірою визначається інституційною спроможністю громади - кадровим потенціалом, рівнем цифровізації, прозорістю процедур і здатністю залучати зовнішні ресурси. У цьому аспекті громада постає повноцінним суб'єктом публічного управління, який формує політику розвитку на локальному рівні та забезпечує механізми її практичної реалізації.

Соціальна, економічна та комунальна функції громади утворюють важливий функціональний блок, орієнтований на забезпечення базових потреб населення та сталого розвитку території. Соціальна функція охоплює створення умов для доступності освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культурних і спортивних послуг; у сільських громадах вона набуває особливої ваги, оскільки виступає ключовим чинником збереження людського капіталу, запобігання депопуляції та підтримки соціальної згуртованості [8, с. 125–133]. Економічна функція громади полягає у стимулюванні підприємництва, залученні інвестицій, раціональному використанні земельних та природних ресурсів, розвитку інфраструктури та формуванні сприятливого бізнес-клімату. Комунальна функція спрямована на забезпечення житлово-комунальних послуг, утримання доріг, благоустрій територій, управління комунальною власністю та тарифною політикою. Контрольна та представницька функції гарантують підзвітність органів влади громаді, прозорість рішень і захист інтересів жителів у відносинах з державою та іншими суб'єктами публічної

влади. У сукупності ці функції забезпечують системний характер діяльності громади та дозволяють їй ефективно виконувати роль первинного та відповідального суб'єкта місцевого самоврядування.

Економічна функція громади пов'язана з управлінням місцевими ресурсами, розвитком підприємництва та інвестицій, формуванням сприятливого бізнес-клімату. Особливо актуальною вона є для аграрних громад, де земля виступає ключовим економічним активом. Комунальна функція охоплює утримання доріг, систем водопостачання, благоустрою, поводження з відходами, енергоефективність та розвиток ЖКГ. Контрольна функція громади проявляється у моніторингу та оцінці виконання програм, використання бюджетних коштів, діяльності комунальних підприємств. Представницька функція відображає право громади через раду та старост представляти інтереси жителів як у внутрішній комунікації, так і у взаємодії з державними органами.

Сьогодні функціонування територіальної громади визначається також інструментами місцевої демократії - громадськими слуханнями, бюджетом участі, електронними петиціями, консультативними органами. У сучасній науковій дискусії існує суперечність: одні автори стверджують, що громада не може бути повноцінним суб'єктом управління без активної участі жителів, інші наголошують, що надмірна участь може ускладнювати управлінські процеси. На мою думку, оптимальною є модель «керованої участі», коли громада залучає жителів до стратегічно важливих рішень, але залишає виконавчим органам достатньо автономії для оперативного управління.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що територіальна громада в умовах децентралізації виступає ключовим елементом публічного управління, який поєднує права, повноваження, ресурси та відповідальність за розвиток своєї території. Її ефективність визначається не лише формальною наявністю функцій, а й здатністю до стратегічного мислення, залучення ресурсів, взаємодії з громадянами та впровадження інноваційних підходів до управління. З огляду на це, саме громади стають фундаментом нової моделі

українського державного управління, яка ґрунтується на локальній ініціативності, ефективному менеджменті та відповідальності перед жителями [39, с. 103-117].

1.3. Тенденції та проблеми розвитку територіальних громад в умовах децентралізаційних реформ

Розвиток територіальних громад в Україні в умовах децентралізаційних реформ характеризується комплексом взаємопов'язаних тенденцій, що відображають структурні зміни в системі публічного управління, трансформацію локальних економік і переосмислення ролі місцевого самоврядування у суспільному житті.

Протягом 2014–2024 років децентралізація стала однією з наймасштабніших реформ, яка сформувала принципово новий рівень управлінської та фінансової спроможності територіальних громад. Наукові дослідження та практичний досвід свідчать, що завдяки реформі громади отримали інструменти стратегічного планування, доступ до податкових надходжень, землю за межами населених пунктів, можливість утворювати власні виконавчі органи, що дало змогу впливати на розвиток території. Водночас на тлі успіхів виникли нові проблеми та виклики, які формують поле подальшого дослідження та вдосконалення реформи [30].

Однією з ключових тенденцій розвитку територіальних громад є зростання фінансової спроможності та стабілізація бюджетної системи місцевого рівня. Передача громадам частини ПДФО, розширення бази місцевих податків, утворення власних фінансових відділів та цифровізація бюджетних процесів суттєво збільшили ресурсну базу. Проте у науковій дискусії існує суперечність: прихильники фінансової децентралізації стверджують, що громади стали більш незалежними та мотивованими до розвитку економіки, тоді як критики наголошують на нерівномірності бюджетних можливостей між

громадами, збереженні дотаційної залежності та ризиках зменшення доходів у кризові періоди.

З нашої точки зору, фінансова децентралізація створила передумови для підвищення спроможності громад, але потребує подальшої оптимізації - зокрема, удосконалення формули розподілу трансфертів, підтримки малих громад і зниження залежності від кількох ключових джерел доходів [33].

Суттєвою тенденцією стало посилення стратегічного планування та управління розвитком. Більшість громад розробили стратегії розвитку, просторові плани, програми соціально-економічного розвитку, що стало важливим кроком у професіоналізації місцевої влади. Проте існує й проблемна сторона: значна частина стратегій є декларативними та не підкріплені реальними проектами або фінансовими розрахунками; громади часто орієнтуються на короткотривалі потреби, а не довгострокові структурні зміни. Деякі автори підкреслюють, що формування стратегічних документів у громадах нерідко носить «формальний характер» і виконується для виконання вимог законодавства чи участі в донорських програмах. На нашу думку, стратегічне планування повинно підсилюватися механізмами моніторингу, участю громадян та операційними планами дій, що забезпечить перехід від намірів до реального розвитку.

Ще однією вагомою тенденцією, що суттєво трансформує систему місцевого самоврядування, є розвиток інститутів місцевої демократії та зростання активної участі жителів у процесах ухвалення рішень. У межах децентралізаційної реформи громади отримали можливість запроваджувати різноманітні механізми громадянської участі — громадські слухання, загальні збори, консультативно-дорадчі платформи, електронні петиції, бюджети участі, молодіжні ради, локальні цифрові консультації. Поширення цих інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, забезпечує зворотний зв'язок між владою та громадянами, підсилює контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування та формує нову управлінську культуру співучасті. Передбачається, що такі механізми не лише роблять публічну владу

відкритішою, а й підвищують якість управлінських рішень, оскільки вони враховують потреби та пропозиції різних груп населення. Проте практика свідчить про нерівномірність розвитку місцевої демократії: рівень активності громади значною мірою залежить від розміру населеного пункту, соціально-економічної структури населення, історичного досвіду самоорганізації та готовності органів влади створювати умови для участі. У містах громадяни частіше долучаються до використання механізмів електронної демократії, активно взаємодіють з владою через онлайн-платформи та фізичні комунікаційні майданчики; натомість у сільських громадах ці інструменти застосовуються менш системно, що частково пов'язано з обмеженими ресурсами, недостатнім рівнем діджиталізації та низькою поінформованістю населення.

Разом із тим дедалі актуальнішим стає питання причин різної залученості населення: чи є низький рівень участі ознакою байдужості громадян, чи це радше наслідок недостатньої комунікаційної роботи органів місцевого самоврядування та відсутності практичних результатів, здатних підтримувати інтерес громади до процесів управління.

На мою думку, ефективна участь можлива лише за умов наявності трьох ключових чинників: по-перше, розвинених та доступних комунікаційних каналів, які дозволяють населенню оперативно отримувати інформацію та висловлювати свою позицію; по-друге, довіри громадян до місцевої влади, що формується через прозорість рішень, відкритість бюджетних даних, узгодженість дій посадових осіб та реальну відповідальність за результати управління; по-третє, позитивних прикладів успішних ініціатив, які демонструють, що участь громадян має відчутний практичний ефект. Лише поєднання цих умов створює підґрунтя для стійкої громадянської активності та переходу від формальної демократії до справжньої моделі партнерства між владою та населенням.

Таким чином, розвиток місцевої демократії у громадах виступає не лише інструментом ухвалення рішень, а й важливим механізмом зміцнення

соціального капіталу, формування довіри та підвищення спроможності громади до сталого розвитку.

Таблиця 1.1

Основні тенденції розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

Тенденція	Характеристика
Зростання фінансової спроможності	Збільшення доходів бюджетів, передача ПДФО, розвиток місцевих податків
Розвиток стратегічного планування	Прийняття стратегій, програм, планів територій
Цифровізація управління	Впровадження е-сервісів, е-документообігу, відкритих даних
Активізація участі населення	Бюджет участі, слухання, петиції, консультації
Підсилення інституційної спроможності	Створення фінансових, земельних, соціальних відділів
Переорієнтація на безпекові функції	Забезпечення критичної інфраструктури, цивільного захисту
Розширення партнерств	Співпраця з бізнесом, донорами, міжнародними організаціями

Джерело: узагальнено автором на підставі [31]

Тенденції розвитку територіальних громад (табл.1.1.) демонструють, що децентралізація відкрила значний потенціал для їхнього інституційного, економічного та соціального зміцнення, забезпечивши громадам реальні інструменти для управління ресурсами, планування розвитку та покращення якості публічних послуг.

Суттєвий вплив на розвиток територіальних громад мають сучасні виклики воєнного часу, які істотно змінили пріоритети місцевої політики та управлінських рішень, змусивши громади діяти в умовах постійної невизначеності, підвищених ризиків та зростаючого соціального навантаження. Багато територій зіткнулися з руйнуванням критичної та соціальної інфраструктури, скороченням надходжень до бюджету через зниження економічної активності, активними міграційними процесами та необхідністю забезпечення життєво важливих послуг для внутрішньо переміщених осіб,

кількість яких у деяких громадах зросла на 20–40%. Одночасно з цим громади змушені посилювати систему цивільного захисту, інвестувати у відновлення об'єктів енергетики, транспортної та комунальної інфраструктури, забезпечувати безперервність роботи освітніх і медичних закладів, що вимагає перерозподілу бюджетних ресурсів та залучення додаткових фінансових інструментів.

Унаслідок цього формується нова стратегічна тенденція -переорієнтація місцевої політики на забезпечення стійкості, адаптації та післявоєнного відновлення, де громади поєднують традиційні функції з реалізацією гуманітарних програм, підтримкою соціально вразливих груп, зміцненням локальної економіки та розбудовою інституційної спроможності. Водночас саме територіальні громади, демонструючи високу мобілізацію ресурсів та гнучкість управління, стали ключовими осередками суспільної стійкості держави, відіграючи провідну роль у підтримці життєдіяльності населення та формуючи основу для майбутнього відновлення країни [38, с. 83-87].

Водночас розвиток територіальних громад супроводжується низкою проблем, які суттєво впливають на якість функціонування місцевого самоврядування (табл.1.2.).

Таблиця 1.2

Основні проблеми розвитку територіальних громад

Проблема	Зміст проблеми
Нерівномірність розвитку	Значна різниця у доходах і можливостях між громадами
Дотаційна залежність	Висока частка трансфертів у бюджетах малих громад
Кадровий дефіцит	Нестача фахівців у ключових управлінських сферах
Інфраструктурна зношеність	Потреба в модернізації доріг, ЖКГ, об'єктів соціальної сфери
Низька участь населення	Слабкий розвиток інструментів місцевої демократії
Обмежені інвестиції	Невеликі капітальні видатки, низька привабливість для бізнесу
Наслідки війни	Руйнування, міграція, підвищення соціального навантаження

Джерело: узагальнено автором на підставі [20]

Найбільш суттєвою проблемою залишається нерівномірність розвитку громад, зумовлена різними стартовими можливостями, демографічною ситуацією та доступом до економічних ресурсів. Частина громад має високий фінансовий потенціал, тоді як інші залежать від базової дотації. Ця диспропорція породжує наукову дискусію: чи повинна держава повністю вирівнювати можливості громад, чи громади повинні самостійно шукати шляхи підвищення своєї спроможності? Полеміка зводиться до того, що надмірне вирівнювання може знизити мотивацію до розвитку, а надмірна самостійність - посилити нерівність.

Серед інших важливих проблем особливо гостро постає кадровий дефіцит, який є характерним для більшості сільських територіальних громад і проявляється у нестачі кваліфікованих фахівців у ключових напрямках управління - фінансах, стратегічному плануванні, управлінні персоналом, ІТ-сфері, проєктному менеджменті та економічному розвитку.

Брак компетентних кадрів не лише ускладнює реалізацію делегованих повноважень, а й часто призводить до формального або уповільненого виконання управлінських процедур, низької якості підготовки проєктів та помилок у бюджетному плануванні, що знижує загальну ефективність управління громадою.

У свою чергу, інфраструктурна зношеність - дороги, мережі водопостачання й водовідведення, заклади соціальної сфери, енергетичні системи - потребує значних фінансових вкладень, однак обмежені інвестиційні ресурси та недостатній рівень залучення зовнішнього фінансування стримують модернізацію критично важливих об'єктів [25, с. 87].

Сучасні виклики – демографічний спад, обмежена диверсифікація економіки, інфраструктурна зношеність, залежність від трансфертів, кадровий дефіцит та нерівномірний рівень цифровізації – формують складне середовище, у якому громади змушені шукати нові підходи до розв'язання проблем. Важливим завданням є не лише забезпечення фінансової стійкості, а й розвиток економічної активності, розширення податкової бази, стимулювання малого

бізнесу та залучення інвестицій, що дозволить громадам формувати власні джерела зростання та зменшувати залежність від зовнішнього фінансування.

Подальше зміцнення місцевого самоврядування залежить від здатності громад адаптуватися до змін, ефективно управляти внутрішніми та зовнішніми ризиками, а також використовувати можливості, які створила децентралізаційна реформа. Ключовими напрямками є розвиток партнерств між громадами, державними інституціями, бізнесом та міжнародними організаціями, формування кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації та цифрову освіту, а також впровадження інноваційних підходів в управлінні - від електронного врядування до стратегічного прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку [21, с. 118-125]. Саме поєднання цих чинників здатне забезпечити стійкість територіальних громад у середньостроковій та довгостроковій перспективі, сприяти їх конкурентоспроможності та створювати умови для підвищення якості життя населення навіть у складних соціально-економічних умовах.

Висновки до розділу 1

1. За результатами аналізу сутності, принципів та еволюції концепції децентралізації публічної влади встановлено, що децентралізація є системоутворюючим чинником модернізації публічного управління в Україні. Реалізація децентралізаційних реформ забезпечила перехід від надмірно централізованої моделі управління до моделі, орієнтованої на субсидіарність, фінансову автономію, відповідальність і підзвітність органів місцевого самоврядування. Еволюція децентралізації засвідчує поступове розширення повноважень і ресурсної бази територіальних громад, що створило передумови для посилення їх управлінської та фінансової спроможності, а також підвищення якості публічних послуг на місцевому рівні.

2. У ході дослідження територіальної громади як суб'єкта публічного управління обґрунтовано, що вона виступає первинною та базовою ланкою

системи місцевого самоврядування, поєднуючи соціальну спільноту жителів і публічно-правове утворення з власними повноваженнями, ресурсами та відповідальністю. Визначено, що класифікація територіальних громад за типом, чисельністю населення, рівнем соціально-економічного розвитку та фінансової спроможності дозволяє глибше оцінити їх управлінський потенціал. Функціональна структура територіальної громади охоплює управлінські, соціальні, економічні, комунальні, контрольні та представницькі функції, ефективність реалізації яких безпосередньо залежить від кадрового забезпечення, організаційної спроможності та рівня участі населення в процесах місцевої демократії.

3. На основі узагальнення тенденцій і проблем розвитку територіальних громад в умовах децентралізаційних реформ виявлено, що сучасний етап розвитку громад характеризується поєднанням позитивних зрушень і системних викликів. До ключових тенденцій належать зростання фінансової спроможності, розвиток стратегічного управління, цифровізація управлінських процесів, активізація участі громадян та посилення ролі громад у забезпеченні стійкості в умовах воєнного часу. Водночас зберігаються проблеми нерівномірності розвитку територій, дотаційної залежності окремих громад, кадрового дефіциту, інфраструктурної зношеності та обмежених інвестиційних можливостей. Зазначені проблеми потребують подальшого наукового аналізу й обґрунтування практичних рішень, що зумовлює логічний перехід до дослідження реального стану та перспектив розвитку конкретної територіальної громади у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Загальна характеристика територіальної громади

Чернечинська територіальна громада Самарівського району Дніпропетровської області є типовою сільською територією, розвиток якої визначається поєднанням аграрного потенціалу, соціально-демографічних особливостей та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Громада була утворена внаслідок адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації, що надало їй статус окремої адміністративної одиниці з власним бюджетом, комунальною власністю та розширеними повноваженнями у сфері управління соціально-економічним розвитком [30].

За останні роки Чернечинська ТГ демонструє поступове зростання соціально-економічних показників, стабілізацію бюджетних надходжень та активізацію інвестиційної діяльності, що свідчить про ефективність локальної управлінської моделі та результативність роботи фінансового відділу. Компактність території, аграрний характер економіки та орієнтація на локальну соціальну інфраструктуру визначають сучасну траєкторію розвитку громади [42].

Демографічна ситуація громади має типовий для сільських територій України характер, поєднуючи природне скорочення населення, активні міграційні процеси та зростання частки осіб старшого віку, що істотно впливає на соціально-економічний розвиток і потребує адаптивної політики місцевого самоврядування. Станом на 2024 рік чисельність населення Чернечинської територіальної громади становить близько 6 500 осіб, що відповідає середнім показникам для сільських ТГ Дніпропетровської області, тоді як територіальна структура включає 8 населених пунктів із різною щільністю проживання, що

створює додаткове навантаження на бюджет, транспортну та соціальну інфраструктуру.

Попри розгалуженість, певна компактність території забезпечує можливість ефективного розміщення та функціонування базових соціальних послуг -закладів освіти, амбулаторій, будинків культури, бібліотек -що сприяє утриманню населення та формуванню стабільних демографічних тенденцій. Проте за останні роки фіксується поступове скорочення частки молоді та збільшення вікової групи 55+, що ускладнює ситуацію на ринку праці, зменшує трудовий потенціал громади та водночас підсилює потребу в послугах медичного та соціального спрямування [4, с. 85-90]. У таких умовах збереження й модернізація соціально значущих закладів відіграють стратегічну роль, оскільки сприяють покращенню якості життя, стримують демографічний спад та формують передумови для збереження людського капіталу на території громади.

Економічний потенціал Чернечинської територіальної громади формується насамперед аграрним сектором, який визначає базову спеціалізацію території та забезпечує основні бюджетні надходження. Сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та малі виробники відіграють провідну роль у структурі місцевої економіки, зосереджуючи діяльність на вирощуванні зернових, олійних та технічних культур, а також на розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Станом на 2024 рік у громаді функціонує близько 120 суб'єктів господарювання, з яких більшість становлять фізичні особи-підприємці та малі агрокомпанії, що забезпечують гнучкість економічної системи та її адаптивність до ринкових змін. Аграрний сектор формує понад 70% робочих місць, забезпечує до 60% регулярних надходжень до місцевого бюджету та слугує ключовим джерелом інвестиційної активності, зокрема у сфері технічної модернізації, оновлення машинно-тракторного парку, розвитку складської інфраструктури та логістики [44].

Саме агробізнес стає базою економічної стійкості громади, визначаючи темпи її соціально-економічного розвитку та формуючи попит на супутні послуги, включно з торгівлею, ремонтом техніки, транспортними перевезеннями й сервісним обслуговуванням.

Разом із тим, у структурі економіки громади спостерігається позитивна тенденція до поступової диверсифікації, що зменшує залежність від великих агровиробників та створює нові можливості для локального розвитку. Зростання кількості малих підприємців, відкриття торговельних точок, розвиток сфери побутових і сервісних послуг свідчать про активізацію підприємницького середовища, яке стає дедалі більш різноманітним і гнучким. Розвитку сприяють впровадження електронних сервісів для бізнесу, спрощення земельних процедур, удосконалення інвестиційного клімату, реалізація локальних програм підтримки підприємництва та співпраця громади з аграрними компаніями у соціально-економічних проєктах. Усе це створює базу для формування більш збалансованої економічної моделі, здатної реагувати на зовнішні виклики, стимулювати інноваційну діяльність, нарощувати робочі місця та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність Чернечинської територіальної громади.

Бюджет Чернечинської громади має стабільний характер із тенденцією до поступового зростання протягом останніх років. Обсяг власних доходів у середньому становить 18–20 млн грн на рік, що відповідає середньому рівню фінансової спроможності сільських громад.

Найвагомішим джерелом доходів є податок на доходи фізичних осіб, частка якого у структурі доходів громади становить 55–60 %. Важливими джерелами є також земельний податок, єдиний податок та орендна плата за землю, що разом формують близько 30 % доходної частини бюджету. У структурі видатків переважають витрати на освіту (35–40 %), охорону здоров'я, культуру та спорт (7–10 %), соціальний захист, благоустрій, а також капітальні видатки, що коливаються в межах 3–5 млн грн щороку й спрямовуються на модернізацію інфраструктури та ремонт соціальних об'єктів [47, с. 99-107].

Ефективність управління бюджетом забезпечується фінансовим відділом громади, який здійснює контроль за надходженнями та витратами, аналіз ефективності бюджетних програм і формування фінансової політики.

Соціальна інфраструктура громади виступає ключовим чинником забезпечення базових потреб населення, формування людського капіталу та підвищення якості життя, а тому її розвиток розглядається як стратегічний напрям діяльності органів місцевого самоврядування. Мережа соціальних об'єктів громади охоплює заклади дошкільної освіти, загальноосвітні школи, заклади охорони здоров'я первинного рівня (амбулаторії та фельдшерсько-акушерські пункти), будинки культури, бібліотеки, клубні установи, спортивні зали та майданчики. Така структура забезпечує доступність основних послуг для всіх вікових груп населення та сприяє збереженню соціальної стабільності, особливо у сільських громадах, де відстані між населеними пунктами та обмежені транспортні можливості роблять соціальні послуги критично важливими.

Водночас ефективність функціонування соціальної інфраструктури значною мірою залежить не лише від кількості закладів, а й від їх матеріально-технічного стану, кадрової забезпеченості та здатності відповідати сучасним стандартам освіти, медицини й культурних послуг. Тому модернізація соціальної інфраструктури перетворюється на один із пріоритетів територіальних громад.

Упродовж останніх років громада активно бере участь у державних і міжнародних програмах підтримки розвитку соціальної інфраструктури, зокрема ДФРР, ЮНІСЕФ, ПРООН, що дало змогу реалізувати низку важливих проєктів, спрямованих на оновлення та розширення інфраструктурних можливостей. До ключових результатів належать модернізація навчальних класів, впровадження сучасного обладнання у школах і садочках, проведення капітальних ремонтів амбулаторій і ФАПів, облаштування дитячих і спортивних майданчиків, заміна систем зовнішнього освітлення, а також впровадження енергоефективних рішень, що дозволяють зменшити витрати на

утримання соціальних об'єктів та підвищити їх комфортність. Участь громади у таких проєктах не лише покращує якість соціальних послуг, а й створює умови для залучення додаткових інвестицій, зміцнення співпраці з донорськими інституціями та формування позитивного іміджу громади як активного та відповідального партнера. Важливим результатом цих ініціатив є підвищення рівня задоволеності населення та зростання довіри до органів місцевого самоврядування, що є основою подальшого сталого розвитку.

Окремим напрямом удосконалення соціальної інфраструктури є цифровізація послуг та впровадження інноваційних рішень у сфері управління та надання соціальних сервісів.

Громада прагне створити доступні електронні платформи для запису до лікаря, подання заявок на адміністративні послуги, комунікації з органами влади, а також для електронної взаємодії закладів освіти з батьками. Це дозволяє зменшити бюрократичне навантаження, підвищити швидкість обробки звернень і забезпечити більшу прозорість діяльності установ. Крім того, цифрові інструменти дають змогу оптимізувати управління ресурсами, покращити енергоменеджмент, впроваджувати системи моніторингу якості послуг та формувати сучасний клієнтський підхід у роботі соціальних закладів.

Враховуючи обмеженість фінансових можливостей місцевих бюджетів, активна участь громади у партнерських проєктах і залучення зовнішнього фінансування стають визначальними умовами реалізації інфраструктурних ініціатив та переходу до нових стандартів надання соціальних послуг [1, с. 57–68].

Власні доходи бюджету характеризуються поступовою позитивною динамікою, а соціальна інфраструктура - школами, медичними закладами, культурними та спортивними установами - забезпечує базовий рівень якості життя населення та підтримує соціальну стабільність на території громади. Важливу роль відіграє й активність виконавчих органів, зокрема фінансового відділу, який реалізує програмно-цільовий підхід, бере участь у державних та міжнародних проєктах, впроваджує практики енергоефективності та

цифровізації, що разом підвищує інституційну спроможність громади [46, с. 180-187].

Таблиця 2.1

Ключові соціально-економічні показники Чернечинської територіальної громади

Показник	Значення	Аналітична характеристика
Чисельність населення	~6 500 осіб	Середній рівень для сільської громади; тенденція до повільного скорочення
Кількість населених пунктів	8	Висока територіальна розгалуженість та навантаження на інфраструктуру
Кількість суб'єктів господарювання	~120	Зростання частки малого бізнесу та агровиробників
Основні галузі економіки	АПК, торгівля, дрібний бізнес	Домінують рослинництво та тваринництво
Власні доходи бюджету	18–20 млн грн/рік	Поступове стабільне зростання
Частка ПДФО у доходах	55–60 %	Ключове джерело доходів; стабільна динаміка
Капітальні видатки	3–5 млн грн/рік	Реалізація інфраструктурних проєктів і реконструкцій
Видатки на освіту	35–40 %	Соціально орієнтований бюджет
Видатки на культуру та спорт	7–10 %	Підтримка соціального розвитку та дозвілля
Рівень бюджетної забезпеченості	Середній	Вимагає залучення субвенцій та грантів

Джерело: узагальнено автором на підставі [42,44]

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що Чернечинська територіальна громада демонструє достатній рівень економічної стійкості та структурованого розвитку, який забезпечується поєднанням кількох ключових факторів. Передусім, громада має виражену аграрну спеціалізацію, що формує основу її економічної та бюджетної спроможності: саме сільськогосподарське виробництво генерує більшість робочих місць, забезпечує стабільні податкові надходження та створює умови для розвитку малого й середнього бізнесу.

Водночас результати дослідження свідчать, що громада стикається з низкою системних викликів, притаманних більшості сільських територій України. Демографічний спад, міграція молоді та старіння населення посилюють навантаження на соціальну сферу і зменшують трудовий потенціал, що безпосередньо відображається на динаміці бюджетних надходжень. Інфраструктурні обмеження - зношеність житлово-комунальних мереж, дороги, потреба у модернізації закладів освіти й охорони здоров'я - стримують розвиток громади та потребують значних інвестицій, які складно залучити в умовах обмеженої дохідної бази [48, с. 21-30]. Залежність від аграрного сектору створює додаткові ризики, пов'язані з коливанням цін, погодними умовами та обмеженою диверсифікацією економіки. Крім того, актуальною залишається потреба у вдосконаленні управлінських процесів, зміцненні кадрової спроможності, підвищенні рівня цифровізації та запровадженні сучасних механізмів залучення населення. Усі ці чинники формують основу для подальших досліджень у межах наступних підпунктів другого розділу, де буде розглянуто фінансову спроможність громади, ефективність управління та перспективи розвитку на основі реальних даних та аналітичних показників [3, с. 104-107].

2.2. Аналіз соціально-економічного розвитку громади

Соціально-економічний розвиток Чернечинської територіальної громади упродовж останніх трьох років характеризується поєднанням позитивної динаміки ключових базових показників, зростанням фінансової спроможності та зміцненням інституційних механізмів управління, що зумовлено дією децентралізаційної реформи та активізацією місцевого самоврядування. За період 2022–2024 рр. громада демонструє поступове зростання обсягів власних доходів, розширення кола підприємницьких структур, посилення ролі аграрного сектору у формуванні валової доданої вартості та поліпшення якісних характеристик соціальної інфраструктури [32]. Особливої уваги

заслугує стійка тенденція до збільшення кількості суб'єктів малого бізнесу, що є індикатором формування локального економічного середовища з ознаками підприємницької активності та податкової дисципліни [6, с. 31-36]. Водночас аналіз показує, що соціально-економічна модель громади залишається залежною від аграрного сектору, який забезпечує від 62% до 68% всіх надходжень, що робить економіку вразливою до цінових та кліматичних ризиків. У структурі господарського комплексу домінують сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та дрібний агробізнес, які забезпечують більшість робочих місць та виступають основним джерелом ПДФО, земельних платежів і орендних надходжень. Демографічні тенденції продовжують викликати занепокоєння: протягом трьох років відмічається скорочення чисельності населення (з 6640 осіб у 2022 р. до 6470 осіб у 2024 р.), а також зростання частки осіб старше 60 років, що свідчить про старіння населення та потенційні ризики втрати трудового потенціалу. Проте рівень зайнятості демонструє стабільність, зберігаючись на рівні 58–60%, що пояснюється сталістю аграрного виробництва та розвитком сервісних видів діяльності [40, с. 26-32].

Фінансові показники Чернеччинської територіальної громади за 2022–2024 роки свідчать про послідовне зміцнення бюджетної стабільності та підвищення спроможності місцевого самоврядування забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень. Загальний обсяг власних доходів зріс із 18,2 млн грн у 2022 році до 20,7 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 13,7% за три роки та відображає покращення якості адміністрування податків, зростання економічної активності, а також ефективнішу роботу із земельними ресурсами. Значну роль у цьому відіграє збереження стабільності аграрного сектору, який формує основу податкових надходжень, та розвиток сервісної сфери, що поступово розширюється внаслідок підвищення попиту з боку населення. У структурі доходів громади домінує податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого залишається стабільною - на рівні 55–60%, що відповідає типовій моделі сільських територій. Розширення переліку платників

єдиного та земельного податків також забезпечує стабільні надходження, тоді як ефективне адміністрування орендної плати дозволяє нарощувати ресурс без збільшення податкового навантаження [34, с. 170-182].

Аналіз динаміки видатків бюджету Чернечинської громади засвідчує чітку орієнтацію фінансової політики на забезпечення соціальних потреб населення, що є характерною рисою сільських територіальних громад із широкою мережею закладів освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. Пріоритетність соціальних напрямів пояснюється як нормативними вимогами державної політики, так і реальними потребами громади, населення якої розподілене між кількома населеними пунктами, що ускладнює доступ до якісних послуг без належного бюджетного фінансування. Витрати громади демонструють стійку тенденцію спрямування значної частини коштів на утримання закладів соціальної сфери, покриття енергоносіїв, оплату праці персоналу та покращення матеріально-технічної бази. Таким чином, структура видатків виступає важливим індикатором реальних управлінських пріоритетів, що дозволяє оцінити ступінь відповідності бюджетної політики інтересам та потребам жителів громади.

Найбільшу частку протягом трьох років стабільно займають видатки на освіту - від 36% до 39% у 2022–2024 роках, що цілком логічно для сільської громади з розгалуженою шкільною мережею. Такі витрати включають утримання закладів загальної середньої та дошкільної освіти, оплату праці педагогічних працівників, фінансування програм розвитку освіти, придбання навчального обладнання, комп'ютерної техніки, інтерактивних панелей, облаштування безпечних умов навчання, проведення поточних і капітальних ремонтів.

Значну увагу приділено цифровізації освітнього процесу, впровадженню електронних журналів, мультимедійних платформ, що відповідає сучасним вимогам і сприяє підвищенню якості навчання навіть у віддалених населених пунктах. Такий високий рівень фінансування є необхідним для гарантування доступності освіти для дітей із восьми сіл громади, де транспортна логістика

ускладнена, а закриття шкільних закладів могло б негативно вплинути на демографічну та соціальну стабільність території.

Другу за значущістю групу видатків становить охорона здоров'я, частка якої коливається в межах 10–12% загального бюджету громади. Це фінансування забезпечує безперебійне функціонування амбулаторій загальної практики – сімейної медицини, фельдшерсько-акушерських пунктів, оплату праці медичного персоналу, закупівлю медикаментів, оновлення медичного обладнання та підтримку системи первинної медичної допомоги, що є ключовою ланкою у забезпеченні базових медичних послуг для сільського населення [39, с. 103–117]. Крім того, важливе місце займають видатки на культуру і спорт - 7–8% бюджету громади, які спрямовуються на утримання будинків культури, бібліотек, мистецьких і спортивних гуртків, організацію культурно-мистецьких заходів та збереження локальної культурної спадщини [35, с. 8–24]. Ці інвестиції відіграють важливу роль у підтримці соціальної активності, формуванні згуртованості населення, створенні можливостей для дозвілля та розвитку дітей і молоді, що є критично важливим для сталого розвитку сільських територій та підвищення якості життя жителів громади.

Не менш важливою складовою видаткової частини бюджету Чернечинської громади є житлово-комунальне господарство та благоустрій, на які стабільно спрямовується 14–16% загального обсягу річних видатків, що свідчить про усвідомлену пріоритетність створення комфортного середовища для проживання населення. Значна частина цих коштів використовується на ремонти та утримання місцевих доріг, що є критичним для сільської громади з розгалуженою територією та необхідністю забезпечення транспортної доступності між населеними пунктами.

Системний розвиток вуличного освітлення, зокрема встановлення енергоощадних LED-ламп, не лише підвищує рівень безпеки у вечірній та нічний час, але й сприяє економії бюджетних ресурсів завдяки зменшенню енергоспоживання. Окремий напрям фінансування охоплює покращення стану комунальних об'єктів - водопровідних мереж, приміщень комунальних служб,

сміттєвих майданчиків, а також благоустрій територій, що включає озеленення, облаштування дитячих і спортивних майданчиків, відновлення громадських просторів та підтримання санітарного стану сіл громади. Закупівля спеціалізованої комунальної техніки, такої як трактора, причепи, косарки чи сміттєвози, дозволяє підвищувати оперативність і якість виконання робіт, зменшувати витрати на оренду техніки та забезпечувати стабільність виконання комунальних функцій [20]. У сукупності така видаткова політика демонструє збалансований підхід до бюджетного планування: фінансові ресурси спрямовуються не лише на базові соціальні послуги, а й на розвиток інфраструктури та підтримку благоустрою, що безпосередньо покращує рівень комфорту життя мешканців і створює фундамент для стійкого соціально-економічного розвитку громади в перспективі [41, с. 99-101].

Особливої уваги потребує аналіз капітальних видатків, які демонструють значну позитивну динаміку. У 2022 році їх обсяг становив приблизно 4,1 млн грн, а у 2024 році - уже 5,2 млн грн, що означає приріст на понад 28%. Це свідчить про активізацію інвестицій у розвиток території, зокрема в оновлення доріг, ремонт соціальних установ, впровадження енергоефективних технологій, модернізацію комунальної інфраструктури та реалізацію проєктів благоустрою.

Поступове збільшення капітальних видатків свідчить про підвищення інвестиційної активності громади, удосконалення стратегічного планування та ефективнішу роботу виконавчих органів, які активно залучають фінансування через ДФРР, субвенції та партнерські програми. Крім того, це створює мультиплікативний ефект - покращення інфраструктури підвищує якість життя мешканців, стимулює бізнесову активність і сприяє зменшенню відтоку населення [36, с. 1201-26].

Аналіз трансфертної залежності Чернечинської територіальної громади у 2022–2024 роках свідчить про помірний, але поступово знижуваний рівень опори на державні субвенції, що є характерним для сільських громад із обмеженою власною фінансовою базою. Частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів громади коливалася від 41% до 46%, однак у 2024 році

простежується чітка тенденція до зменшення їх питомої ваги, що вказує на зміцнення власних джерел доходів і формування передумов для підвищення фінансової автономії. Зниження залежності від трансфертів може бути наслідком як загальнодержавних змін у системі бюджетного фінансування, так і внутрішнього розвитку громади, зокрема розширення податкової бази, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків та оптимізації мережі закладів бюджетної сфери.

У таких умовах особливої ваги набуває динаміка податку на доходи фізичних осіб, який є основним бюджетоутворюючим джерелом для більшості територіальних громад. Саме тенденції ПДФО дозволяють оцінити ступінь економічної активності місцевих суб'єктів, рівень зайнятості населення та стабільність надходжень у середньостроковій перспективі, що є критичним чинником для планування місцевої фінансової політики.

Зростання надходжень з ПДФО у Чернечинській громаді - з 10,2 млн грн у 2022 році до 12,1 млн грн у 2024 році, тобто на 1,9 млн грн або +18,6% - є позитивним сигналом стабілізації економічного середовища та формування фінансової стійкості місцевого бюджету [28, с. 341–346]. Така динаміка відображає комплекс впливів, серед яких підвищення заробітних плат у бюджетній сфері, що прямо збільшує обсяг оподатковуваних доходів, стійке функціонування аграрних підприємств, які забезпечують основну частку податкових надходжень громади, а також активізацію малого підприємництва, зокрема відкриття нових ФОПів та розвиток місцевих сервісних послуг.

Важливу роль відіграє і поступова детінізація зайнятості - зростання кількості офіційно оформлених працівників у фермерських господарствах, агропідприємствах та комунальних установах, що свідчить про підвищення податкової дисципліни та прозорості бізнес-процесів [43, с. 47–62].

Сукупність цих чинників формує позитивні передумови для подальшого зміцнення доходної частини бюджету, зменшення трансфертної залежності та розширення можливостей громади щодо самостійного фінансування

стратегічних проєктів розвитку, що є ключовим елементом фінансової автономії в умовах децентралізації.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних соціально-економічних показників
Чернечинської ТГ за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Темп зміни 2024/2022, %
Чисельність населення, осіб	6640	6550	6470	-2,6%
Кількість суб'єктів господарювання	108	114	121	+12,0%
Власні доходи бюджету, млн грн	18,2	19,4	20,7	+13,7%
ПДФО, млн грн	10,2	11,1	12,1	+18,6%
Земельний податок, млн грн	2,5	2,7	2,9	+16,0%
Єдиний податок, млн грн	1,8	1,9	2,1	+16,7%
Капітальні видатки, млн грн	4,0	4,6	5,2	+30,0%
Рівень зайнятості, %	58	59	60	+2,0%

Джерело: узагальнено автором на підставі [37, 44]

Тенденції соціально-економічного розвитку Чернечинської громади демонструють помітне зміцнення її фінансової, інституційної та економічної спроможності, що знаходить відображення у стабільному зростанні власних доходів бюджету, розширенні економічної активності та поступовому збільшенні інвестицій у комунальну, транспортну та соціальну інфраструктуру. Переглянувши табл.2.2., можна побачити, що протягом 2022–2024 років громада змогла не лише зберегти позитивну динаміку надходжень, а й забезпечити приріст ПДФО, земельних платежів та єдиного податку, що свідчить про покращення адміністрування, зростання ділової активності та формалізацію економічних відносин. Незважаючи на переважно аграрну структуру економіки, у 2024 році суттєво зміцнився малий бізнес, частка якого у формуванні податкових надходжень досягла 12%, що є важливим сигналом диверсифікації економіки й появи нових підприємницьких ініціатив. Водночас цифровізація податкових та управлінських процесів підвищила прозорість бюджету, ефективність адміністрування та якість взаємодії з мешканцями, що є критично важливим для сучасної системи публічного управління [45, с. 50-55].

Разом із тим поглиблений аналіз дозволяє окреслити низку системних проблем, які суттєво стримують розвиток громади та повинні бути враховані як під час формування стратегічних документів, так і у процесі ухвалення щорічних бюджетних та управлінських рішень. Одним із фундаментальних викликів є демографічна криза, що виявляється у скороченні кількості молоді, зниженні народжуваності та стрімкому зростанні частки населення віком 55+, яке має нижчий рівень професійної активності та потребує більшого обсягу соціальних послуг. Ця динаміка зменшує трудовий потенціал території, ускладнює формування конкурентного ринку праці та створює ризики для стабільності місцевого бюджету через зростання соціальних витрат. У сільських громадах демографічні проблеми мають накопичувальний характер: відтік молоді у великі міста та за кордон призводить до скорочення людського капіталу, зменшення кількості підприємств і уповільнення економічної активності, що у підсумку формує замкнене коло депопуляції й соціальної інерції.

Другим системним викликом є висока залежність економіки громади від аграрного сектору, який забезпечує основну частину зайнятості, податкових надходжень і господарської діяльності. Хоча аграрна діяльність традиційно є ключовою для сільських територій, домінування однієї галузі створює низку ризиків, пов'язаних із коливаннями світових ринків, нестабільністю цін на продукцію, сезонністю виробництва та змінами кліматичних умов, що дедалі частіше впливають на врожайність і прибутковість сільськогосподарських підприємств. У таких умовах недостатньо диверсифікована економічна структура громади робить її вразливою до зовнішніх шоків, а обмежені темпи модернізації інфраструктури - зношені дороги, застарілі системи водопостачання, низька якість транспортного сполучення - зумовлюють високі витрати на утримання та скорочують можливості для мобільності населення. Стан інфраструктури впливає також на інвестиційну привабливість території: відсутність належної логістики та інженерних мереж стримує прихід нових підприємств, що могли б створити робочі місця та розширити податкову базу.

Окремою й не менш важливою проблемою є обмеженість інвестиційних ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах фінансів, стратегічного планування, цифровізації та управління проектами [22]. Територіальні громади часто стикаються з тим, що відсутність фахівців, здатних розробляти якісні проектні заявки, проводити аналітичні дослідження, управляти бюджетними програмами та координувати реалізацію інфраструктурних проектів, істотно зменшує їх шанси на залучення зовнішнього фінансування. Крім того, недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування ускладнює впровадження електронних сервісів, систем аналітики та інструментів сучасного управління, що обмежує швидкість реагування на потреби населення та ефективність внутрішніх процесів. Сукупність цих факторів вимагає системного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів, розвитку людського капіталу, модернізації управлінських інституцій, залучення зовнішніх ресурсів і поступового зміцнення інституційної спроможності громади для забезпечення її довгострокового сталого розвитку.

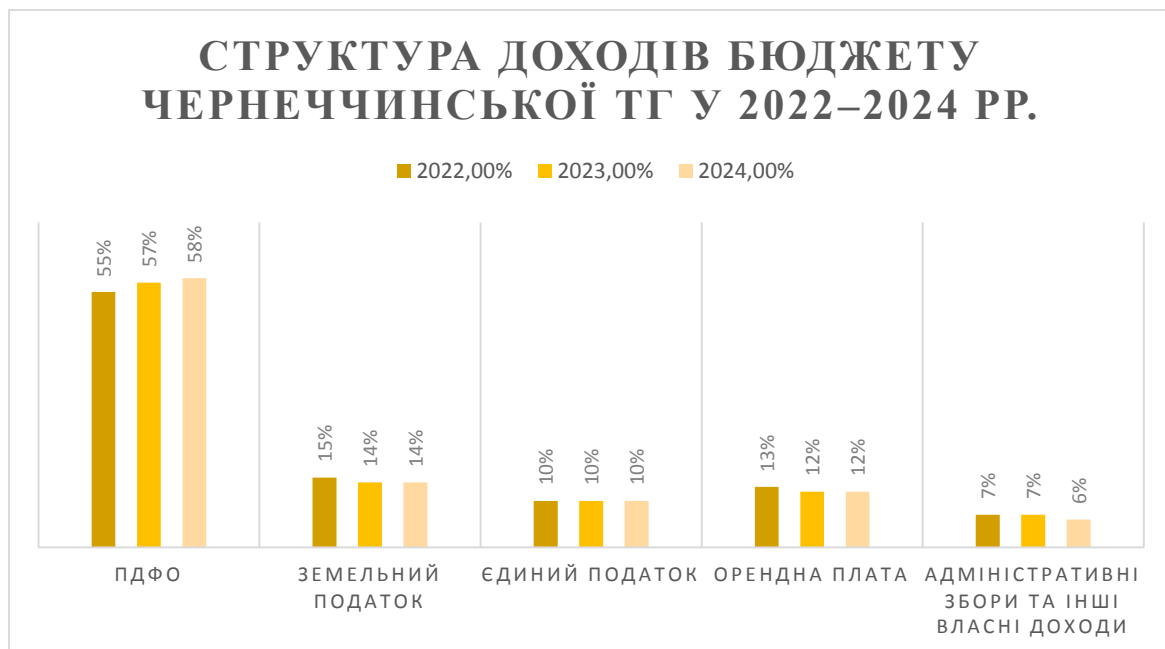


Рис. 2.1. Структура доходів бюджету Чернеччинської ТГ у 2022–2024 рр.

Джерело: узагальнено автором на підставі [44]

Структура доходів бюджету Чернеччинської територіальної громади у 2022–2024 роках (рис.2.1.) демонструє не лише стабільність фінансової бази, а й поступове зміцнення власної дохідності, що є важливою ознакою фінансової самодостатності в умовах децентралізації. Найвагомим джерелом надходжень залишається податок на доходи фізичних осіб, частка якого протягом трьох років зростає, відображаючи стійкість місцевого ринку праці, збільшення фонду оплати праці у бюджетній і аграрній сферах, а також якісне адміністрування податкових платежів. Поряд із цим інші складові дохідної частини - земельний податок, єдиний податок та орендна плата - зберігають пропорційну структуру та демонструють помірну, але стабільну динаміку, характерну для сільських громад зі сталою економічною моделлю. Така рівновага джерел доходів свідчить про низьку ризиковість бюджету, відсутність залежності від одного виду діяльності та наявність мінімальної, але стабільної диверсифікації надходжень. Сукупність цих показників формує прогнозовану й керовану фінансову систему, яка дозволяє органам місцевого самоврядування впевнено планувати видатки, підтримувати ключові соціальні програми та розробляти середньострокові бюджетні стратегії, спрямовані на збалансований розвиток громади.

Разом з тим у структурі доходів громади простежуються і певні виклики, які впливають на подальшу фінансову спроможність. Зменшення частки інших дрібних надходжень та незначне коливання обсягів орендної плати демонструють залежність бюджету від зовнішніх економічних факторів, включно зі змінами у земельних відносинах, ринковій кон'юктурі та можливостях розвитку малого бізнесу [21, с. 118-125]. Домінування одного джерела доходів формує ризики фінансової вразливості у випадку змін на ринку праці або зниження економічної активності населення. Водночас збереження збалансованої структури власних доходів створює передумови для поступового зменшення трансфертної залежності та посилення бюджетної автономії. Результати аналізу засвідчують, що для подальшого зростання дохідного потенціалу громади необхідно активізувати інвестиційну діяльність,

модернізувати земельний фонд, удосконалити адміністрування податків та розвивати місцеве підприємництво, що дозволить забезпечити більш стійку та диверсифіковану модель фінансування розвитку території.

2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування

Ефективність управлінської діяльності органів місцевого самоврядування Чернечинської територіальної громади визначається спроможністю виконавчих органів забезпечувати якісне виконання власних та делегованих повноважень, формувати стійку фінансову політику, підтримувати розвиток інфраструктури та забезпечувати належну взаємодію з населенням. Протягом останніх років громада демонструє поступове зміцнення інституційної спроможності, що проявляється у стабільності бюджетного процесу, покращенні адміністративних сервісів, цифровізації управлінської діяльності та підвищенні прозорості прийняття рішень. Зокрема, фінансовий відділ забезпечує системний моніторинг доходів і видатків, формує якісні бюджетні запити, проводить аналіз ефективності програм та здійснює контроль за використанням бюджетних коштів. Це дозволяє оптимізувати видаткову частину бюджету та спрямовувати кошти на пріоритетні напрями: освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру та інфраструктуру. Важливою характеристикою ефективності управління є також здатність громади залучати зовнішні ресурси - субвенції, гранти, кошти міжнародних організацій, що розширює можливості розвитку території [24, с. 303-314].

Водночас оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, що виходить за межі аналізу фінансових показників і включає дослідження управлінських процесів, організаційної спроможності та рівня відкритості влади. Сучасні підходи до публічного управління наголошують, що ефективна громада - це не лише та, що забезпечує стабільні доходи й раціональні видатки, а й та, що здатна формувати прозорі

механізми прийняття рішень, ефективно комунікувати з населенням, впроваджувати цифрові технології та забезпечувати високу якість адміністративних послуг. Чернечинська громада поступово рухається в напрямі зміцнення управлінської спроможності: впроваджується оприлюднення рішень ради та виконавчого комітету в онлайн-форматі, використовуються сучасні цифрові платформи для подання звернень і взаємодії з громадянами, розширюється застосування програмно-цільового методу бюджетування, що дозволяє підвищити результативність та прозорість бюджетного процесу. Ці кроки свідчать про прагнення громади відповідати принципам відкритого врядування та зміцнювати інституційну взаємодію між владою і населенням.

Проте поруч із позитивною динамікою залишаються суттєві виклики, що впливають на рівень ефективності управління та гальмують темпи впровадження сучасних практик. Однією з ключових проблем є обмеженість кадрового ресурсу: громада відчуває дефіцит фахівців у сфері фінансового менеджменту, стратегічного планування, цифрових технологій і аналітики, що ускладнює реалізацію комплексних управлінських рішень і проектів розвитку. Нерівномірність цифрової грамотності працівників знижує якість надання послуг та уповільнює процес цифровізації, а недостатній рівень залучення громадян до громадських слухань, консультацій та обговорення місцевих ініціатив формує інформаційні «розриви» між владою та населенням і послаблює механізми громадського контролю. У сукупності ці чинники зменшують інституційну гнучкість та стійкість системи управління, визначаючи її як середньо ефективну: громада демонструє поступ і наявність управлінського потенціалу, однак масштаб можливостей для вдосконалення залишається значним, особливо в частині кадрового розвитку, цифровізації та активізації громадської участі.

Важливим елементом комплексного аналізу діяльності органів місцевого самоврядування є рейтингова оцінка їх роботи за ключовими управлінськими критеріями, яка дозволяє порівняти фактичні результати з цільовими орієнтирами та визначити сильні й слабкі сторони функціонування громади. До

таких критеріїв належать якість бюджетного планування, ефективність використання фінансових ресурсів, швидкість та доступність адміністративних послуг, рівень виконання місцевих програм соціально-економічного розвитку, прозорість і відкритість управлінських процедур, залучення громадськості до прийняття рішень, а також наявність внутрішнього контролю та аудиту. Аналіз цих параметрів свідчить, що Чернечинська територіальна громада досягла помітного прогресу в окремих сферах - зокрема у фінансовому менеджменті та наданні соціальних послуг, де відбулося покращення якості адміністрування бюджету, стабілізація ключових показників доходів і підвищення рівня доступності базових сервісів. Водночас рейтингова оцінка вказує на наявність структурних обмежень, що стримують повноцінний розвиток управлінської системи та вимагають подальших інституційних змін.

Одним із найбільш проблемних напрямів розвитку громади залишається стратегічне планування, ефективність якого значною мірою знижується через дефіцит актуальних аналітичних даних, недостатню якість їх опрацювання та обмежений рівень компетентності частини управлінського персоналу, що ускладнює формування реалістичних, обґрунтованих і довгострокових стратегічних документів. Подібні виклики спостерігаються у сфері кадрового менеджменту, де існує нагальна потреба в підвищенні кваліфікації фахівців з питань проєктного менеджменту, цифрової трансформації, бюджетного аналізу, моніторингу та оцінювання програм, оскільки саме ці компетенції визначають здатність громади оперативно адаптуватися до зовнішніх умов, залучати інвестиції та ефективно реалізовувати програми розвитку. Ключовим напрямом модернізації управління виступає цифровізація, яка покликана забезпечити широку доступність е-сервісів для мешканців, автоматизацію внутрішніх процедур, запровадження електронного документообігу, уніфікацію даних та використання сучасних комунікаційних інструментів для діалогу між владою й населенням; однак нерівномірний рівень цифрової грамотності працівників, технічні обмеження та недостатня матеріально-технічна база органів місцевого самоврядування суттєво уповільнюють темпи цифрових перетворень і

знижують потенційну ефективність цих інновацій. Водночас особливої уваги потребує розвиток проектного менеджменту, адже саме якість підготовки проектних заявок, точність формулювання проблеми, обґрунтування бюджету, визначення очікуваних результатів і здатність виконувати вимоги донорських програм прямо впливають на успішність залучення зовнішніх фінансових ресурсів, без яких реалізація більшості інфраструктурних та соціальних ініціатив громади є або неможливою, або значно уповільненою.

Участь Чернечинської громади у програмах ДФРР, USAID, ПРООН, а також співпраця з міжнародними фондами створюють значний потенціал для розширення можливостей розвитку, модернізації соціальної інфраструктури та зміцнення фінансової стійкості. Проте для того, щоб ці можливості були реалізовані у повному обсязі, необхідним є підвищення загального рівня професіоналізації управлінських кадрів, розвиток аналітичних підрозділів, впровадження систем стратегічного та середньострокового планування, а також удосконалення механізмів комунікації з мешканцями. Саме якісна взаємодія з громадськістю — через консультації, публічні звіти, громадський бюджет, електронні петиції та інші інструменти локальної демократії — дозволяє зміцнити довіру населення й підвищити легітимність управлінських рішень. Таким чином, ефективність функціонування органів місцевого самоврядування Чернечинської громади можна оцінити як таку, що демонструє стабільні позитивні зміни, але водночас потребує подальшої модернізації управління, розвитку компетенцій та посилення інституційної спроможності [25, с. 87].

Таблиця 2.3

**Ключові показники управлінської діяльності Чернечинської ТГ
(2022–2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024
Кількість реалізованих місцевих програм	12	14	16
Частка виконаних у повному обсязі програм, %	68%	72%	75%
Кількість проектів, підтриманих субвенціями/грантами	3	5	6
Рівень виконання бюджету за доходами	96%	98%	99%
Кількість звернень громадян, опрацьованих через ЦНАП	4 200	4 850	5 300

Джерело: узагальнено автором на підставі [44]

Наведені у табл. 2.3. дані переконливо демонструють поступове посилення результативності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування Чернечинської громади. Динаміка збільшення кількості реалізованих програм, завершених інфраструктурних та соціальних проєктів свідчить про зрілість системи стратегічного планування та проєктного менеджменту. Це означає, що громада не лише формально ухвалює плани, а й здатна забезпечувати їх практичну реалізацію. Особливо важливим є зростання обсягів успішно залучених субвенцій і грантів: це свідчить про підвищення конкурентоспроможності громади в міжмуніципальних та державних конкурсах, уміння готувати якісні проєктні заявки та ефективно працювати з зовнішніми джерелами фінансування. Для сільських громад, що мають обмежену дохідну базу, цей фактор є ключовим, адже дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні оновлення та соціальні ініціативи, які неможливо профінансувати виключно за рахунок місцевого бюджету.

Зростання відсотка виконання бюджету за доходами свідчить про системне зміцнення фінансової дисципліни та поступове формування більш ефективної моделі управління ресурсами громади, у якій ключові рішення базуються не на ситуативних потребах, а на аналітиці, прогнозуванні та стратегічних пріоритетах. Така позитивна динаміка є результатом комплексних управлінських змін: покращення адміністрування місцевих податків і зборів, упорядкування співпраці з бізнесом та орендарями, оптимізації земельних відносин, що включає актуалізацію даних, перегляд договорів, встановлення справедливої орендної плати та усунення неефективних земельних використань [10, с. 24-30]. Важливу роль відіграє й інвентаризація майна громади, яка дозволяє виявити резерви, мінімізувати бюджетні втрати та підвищити прозорість управління комунальною власністю. Як наслідок, бюджет стає більш прогнозованим, стійким до зовнішніх ризиків та здатним забезпечувати не лише виконання поточних зобов'язань, а й фінансування довгострокових проєктів розвитку. У таких умовах управлінські рішення набувають більшої зваженості, а сама фінансова система громади переходить у режим

проактивного управління, що є основою для подальшого підвищення фінансової автономії та економічної стійкості території.

Водночас позитивна динаміка бюджетного виконання відображає зміни в управлінській культурі громади - перехід від реактивного до проактивного підходу, коли фінансові рішення формуються на основі прогнозування, стратегічного планування та оцінювання ризиків. Це означає, що місцеве самоврядування поступово освоює сучасні інструменти управління, зокрема програмно-цільовий метод, моніторинг бюджетних програм, аналіз ефективності видатків і системне визначення пріоритетів розвитку території. Сукупність цих змін дозволяє забезпечувати не лише формальне виконання бюджету, а й досягнення конкретних соціально-економічних результатів: підвищення якості послуг, розвиток інфраструктури, покращення умов для бізнесу та зростання добробуту населення. Це дає підстави стверджувати, що Чернечинська громада формує зрілу, стратегічно орієнтовану модель публічного управління, здатну створювати стабільні та передбачувані умови для розвитку території.

Таблиця 2.4.

Динаміка кадрової та цифрової спроможності органів управління

Показник	2022	2023	2024
Кількість посадових осіб місцевого самоврядування	37	39	40
Працівники, які пройшли підвищення кваліфікації	11	15	18
Частка працівників, що володіють цифровими інструментами, %	58%	63%	70%
Кількість послуг, доступних онлайн	22	30	36
Рівень цифровізації управлінських процесів, балів (0–10)	5.4	6.1	7.0

Джерело: узагальнено автором на підставі [42]

Показники кадрової та цифрової спроможності, наведені в табл.2.4., свідчать про системне посилення управлінського потенціалу Чернечинської територіальної громади протягом останніх трьох років. Зростання кількості посадових осіб місцевого самоврядування з 37 у 2022 році до 40 у 2024 році відображає не лише розширення функцій, але й підвищення адміністративного

навантаження в умовах децентралізації, що вимагає формування більш структурованої та професійної управлінської команди. Паралельно збільшується кількість працівників, які проходять підвищення кваліфікації: з 11 до 18 осіб, що становить приріст на 64% за три роки. Це свідчить про цілеспрямовану політику громади щодо розвитку кадрового потенціалу, підготовки фахівців до роботи зі складними бюджетними, аналітичними та цифровими інструментами, а також про прагнення забезпечити відповідність діяльності органів влади сучасним стандартам публічного управління.

Важливою характеристикою сучасної управлінської системи громади є динамічне підвищення рівня цифрової компетентності працівників, що відображає глибоку трансформацію внутрішніх управлінських процесів і поступовий перехід до нової управлінської культури, орієнтованої на ефективність, прозорість та інноваційність. Частка службовців, які впевнено володіють цифровими інструментами, зросла з 58% у 2022 році до 70% у 2024 році, що є показником системної роботи над оцифруванням управління та розвитку людського капіталу [14]. Така позитивна динаміка безпосередньо впливає на якість публічних послуг: фахівці дедалі ефективніше використовують електронний документообіг, цифрові реєстри, інтегровані платформи бюджетного моніторингу, аналітичні системи, автоматизовані сервіси надання адміністративних послуг та комунікаційні інструменти для взаємодії з мешканцями. Розширення переліку онлайн-послуг із 22 до 36 підтверджує, що громада не лише впроваджує окремі технічні рішення, а й вибудовує системну цифрову екосистему, яка робить послуги доступнішими, скорочує часові витрати населення та формує передумови для підвищення відкритості влади. Паралельно з цим зростає й рівень цифровізації управлінських процесів - з 5,4 до 7,0 балів, що свідчить про активний рух громади у напрямі електронного врядування, впровадження сучасних технологій аналізу даних, автоматизації рутинних операцій та підвищення операційної результативності органів місцевого самоврядування, створюючи

тим самим фундаментом для сталого розвитку та підвищення довіри громадян до влади.

Загалом позитивна динаміка кадрових і цифрових показників свідчить про те, що Чернечинська територіальна громада впевнено переходить до сучасної моделі управління, орієнтованої на професійність, інноваційність та високу результативність. Систематичне підвищення кваліфікації працівників, розширення цифрових компетентностей, зростання кількості онлайн-послуг і поступове впровадження інструментів електронного врядування формують основу для якіснішої, прозорішої та більш ефективної реалізації публічної політики. Такий поступ посилює довіру населення, зменшує бюрократичні бар'єри, підвищує швидкість прийняття рішень і забезпечує створення більш зручного сервісного середовища для громадян. У результаті громада зміцнює власну інституційну спроможність, підвищує привабливість для зовнішніх інвесторів та формує конкурентні переваги серед інших сільських територій, що є важливим чинником сталого розвитку в умовах децентралізації та зростаючих викликів сучасного середовища [17].



Рис. 2.2. Оцінка ефективності управління за основними напрямками

Джерело: узагальнено автором на підставі [44]

Оцінка ефективності управління за основними напрямками, представлена на рисунку 2.2, демонструє нерівномірний, але загалом збалансований розвиток ключових управлінських сфер Чернечинської територіальної громади. Найвищі показники припадають на фінансове управління та сферу надання адміністративних послуг, що підтверджує стабільність бюджетних процесів, наявність дієвих процедур контролю та належний рівень сервісності органів місцевого самоврядування. Це свідчить про те, що громада має сформовані навички планування, прогнозування та виконання бюджету, а також ефективно працює із запитамі населення. Висока результативність фінансової компоненти дозволяє забезпечувати стале функціонування соціальної інфраструктури, розробляти й реалізовувати місцеві програми, а також брати участь у грантових та інвестиційних проєктах.

У свою чергу, якісний розвиток адміністративних послуг відображає орієнтацію влади на створення відкритої сервісної моделі управління, підвищення доступності послуг та зміцнення довіри жителів.

Другий блок напрямів - стратегічне управління та управління персоналом - демонструє помірні результати, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку та удосконалення. Стратегічне управління, попри певні позитивні зрушення, потребує більш системного та цілісного підходу: необхідно оновлювати стратегічні документи, формувати чіткі показники результативності, забезпечувати регулярний моніторинг виконання пріоритетів та залучати стейкхолдерів до процесу стратегічного планування. В умовах зростання викликів воєнного часу особливого значення набуває стратегічна гнучкість - здатність громади адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на загрози, перерозподіляти ресурси та формувати проєкти, спрямовані на відновлення та зміцнення інфраструктури. Недостатня системність у цих процесах може уповільнювати розвиток громади, знижувати ефективність реалізації бюджетних програм та створювати ризики для цільового використання ресурсів. Тому вдосконалення

стратегічного управління є необхідною умовою підвищення спроможності громади в умовах децентралізованої моделі влади [7, с. 3-28].

Порівняно нижчі показники блоку «Управління персоналом» чітко відображають існуючі кадрові ризики, зокрема дефіцит кваліфікованих фахівців, надмірне навантаження на наявний персонал та недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей. З огляду на розширення повноважень органів місцевого самоврядування після реформи децентралізації, саме кадрова спроможність є критичним індикатором ефективності управління. Наявні тенденції свідчать про потребу у впровадженні сучасних HR-підходів: створенні системи регулярного навчання, мотиваційних механізмів, внутрішніх стандартів якості роботи, а також розвитку цифрових та управлінських навичок посадових осіб.

Особливої уваги потребує формування кадрового резерву, посилення аналітичної культури в управлінні та забезпечення умов для професійного розвитку працівників. Реалізація цих заходів дозволить підвищити інституційну стійкість, покращити якість прийняття управлінських рішень та створити підґрунтя для довгострокового, сталого розвитку громади [11, с. 171-175].

Найнижчі значення у структурі оцінки ефективності управління припадають на напрям комунікації з громадськістю, що є типовою проблемою для багатьох сільських громад України. Недостатній рівень інформування населення, обмежена кількість публічних консультацій, слабе використання цифрових каналів комунікації та недостатня залученість мешканців до прийняття рішень знижують прозорість влади та ефективність реалізації місцевих програм. У сучасних умовах, коли інструменти локальної демократії є невід'ємною складовою місцевого розвитку, підвищення якості комунікації стає стратегічним завданням. Посилення відкритості, розвиток електронної демократії, регулярний діалог з жителями, створення консультативних органів та громадських рад - це ті напрямки, які здатні суттєво покращити управлінську ефективність і підвищити довіру населення до органів місцевого самоврядування [19, с. 531].

Висновки до розділу 2

1. За результатами загальної характеристики Чернечинської територіальної громади встановлено, що громада є типовою сільською територією, розвиток якої визначається поєднанням аграрної спеціалізації, демографічних особливостей та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Громада сформована в межах децентралізаційної реформи та функціонує як самостійна адміністративно-територіальна одиниця з власним бюджетом, комунальною власністю та розширеними повноваженнями у сфері соціально-економічного розвитку. Демографічна ситуація характеризується скороченням чисельності населення, старінням вікової структури та міграційними процесами, що створює додаткові виклики для розвитку трудового потенціалу та системи соціальних послуг, водночас підкреслюючи важливість ефективного управління локальними ресурсами.

2. Аналіз соціально-економічного розвитку Чернечинської територіальної громади засвідчив, що її економічний потенціал формується переважно за рахунок аграрного сектору, який забезпечує основну частину бюджетних надходжень і зайнятості населення. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається відносна стабілізація фінансових показників, зростання доходної частини бюджету та поступове збільшення видатків на утримання соціальної інфраструктури. Водночас розвиток громади стримується обмеженою диверсифікацією економіки, недостатнім рівнем інвестиційної активності та зношеністю інфраструктурних об'єктів, що зумовлює потребу в пошуку додаткових джерел економічного зростання та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

3. Оцінка ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування Чернечинської територіальної громади показала, що управління розвитком громади здійснюється відповідно до чинного законодавства та базується на застосуванні інструментів бюджетного планування, програмно-цільового методу та елементів стратегічного

управління. Позитивними аспектами є функціонування фінансового відділу, впровадження окремих цифрових рішень та наявність програм соціально-економічного розвитку. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом, обмеженим рівнем цифровізації управлінських процесів, недостатньою системністю моніторингу результативності управлінських рішень і низьким рівнем залучення населення до процесів місцевої демократії. Зазначені обставини обґрунтовують необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів та підвищення фінансової спроможності громади, що стане предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні пріоритети підвищення спроможності територіальних громад

У сучасних умовах децентралізаційних реформ стратегічний розвиток територіальних громад вимагає формування довгострокових пріоритетів, спрямованих на підвищення їх фінансової, економічної, інституційної та соціальної спроможності. Для громад сільського типу особливо важливим є збалансування короткострокових управлінських заходів і довгострокових стратегічних рішень, оскільки обмеженість ресурсів, демографічний спад та залежність від аграрного сектору потребують системного підходу до планування. Стратегічні пріоритети повинні формуватися на основі аналізу ключових сильних і слабких сторін громади, оцінки зовнішніх можливостей і загроз, а також прогнозування економічних тенденцій, що дозволить забезпечити стійку модель розвитку [12]. Потужним інструментом виступає стратегічне бачення, яке інтегрує економічні, соціальні, інфраструктурні та управлінські компоненти в єдину узгоджену систему дій, спрямовану на підвищення якості життя населення та зміцнення автономності громади.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку є нарощення фінансової спроможності через розширення власної дохідної бази, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і оптимізацію бюджетних видатків. Для громад, подібних до Чернечинської, фундаментальним завданням є активізація економічної діяльності, залучення інвестицій, розвиток малого й середнього бізнесу, модернізація агропромислового комплексу та диверсифікація локальної економіки [13, с. 59-67]. У цьому контексті важливими є створення сприятливих умов для підприємництва, розвиток

кластерних моделей виробництва, впровадження інноваційних агротехнологій, формування нових напрямів переробки сільськогосподарської продукції та стимулювання зайнятості. Підвищення фінансової незалежності громади є не лише економічним, а й політичним чинником, адже воно забезпечує реальну спроможність виконувати повноваження, утримувати інфраструктуру та реалізовувати стратегічні програми розвитку. Саме стабільний фінансовий фундамент дає змогу громаді брати участь у проєктах міжнародної допомоги, ініціювати партнерські програми та впроваджувати комплексні місцеві політики.

Удосконалення управлінських процесів та зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є ключовим системним пріоритетом стратегічного розвитку громади, адже саме від якості управління залежить реалізація економічних, соціальних та інфраструктурних цілей. Ефективне управління передбачає не лише формальне виконання адміністративних функцій, а й глибоку модернізацію організаційної моделі, що включає стратегічну послідовність, планування на основі даних, прозорість і підзвітність, а також широке впровадження цифрових технологій та інструментів електронного врядування [15, с. 35–39]. В умовах обмежених кадрових ресурсів, характерних для більшості територіальних громад, особливого значення набуває розвиток людського капіталу: системне підвищення кваліфікації посадових осіб, освоєння компетенцій у сферах стратегічного управління, аналітики, фінансового менеджменту, моніторингу результативності програм і сучасних методів бюджетування. Важливою складовою інституційної модернізації є формування цифрових навичок, що дозволяє впроваджувати електронні документообіги, автоматизувати внутрішні процеси, оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами, а також підвищувати оперативність і прозорість рішень. Таким чином, зміцнення управлінського потенціалу виступає фундаментом для реалізації довгострокових стратегічних цілей громади та забезпечення стійкого розвитку на основі сучасних управлінських практик.

Паралельно з інституційним зміцненням важливим стратегічним завданням є активізація участі громадян у процесах формування та реалізації політик розвитку. Сучасний підхід до публічного управління розглядає громаду не лише як об'єкт адміністративного впливу, а як рівноправного партнера, здатного колективно визначати пріоритети, контролювати діяльність влади та брати участь у виробленні рішень. Інструменти місцевої демократії - громадські слухання, бюджет участі, електронні петиції, консультативно-дорадчі органи - створюють можливості для формування спільних рішень, підвищують легітимність управлінських дій та сприяють розвитку соціального капіталу. Розширення практик залучення населення посилює довіру до органів влади, сприяє прозорості бюджетного процесу, робить стратегії розвитку більш відповідними реальним потребам місцевої спільноти та формує культуру партнерства між владою і громадянами. У підсумку ефективність управління залежить не лише від професіоналізму адміністрації, а й від здатності громади бути активним учасником управлінських процесів, що створює підґрунтя для стабільності, соціальної єдності та успішної реалізації стратегічних пріоритетів території.

Таблиця 3.1.

**Ключові стратегічні пріоритети розвитку Чернечинської ТГ на
2024–2026 роки**

Стратегічний пріоритет	Показник для вимірювання	2024	2025	2026
Збільшення власних доходів	Приріст власних доходів бюджету, %	5%	8%	10%
Розвиток підприємництва	Кількість зареєстрованих суб'єктів МСП	125	135	150
Модернізація інфраструктури	Частка відремонтованих доріг, %	12%	18%	25%
Підвищення кадрової спроможності	Частка персоналу, що пройшов навчання, %	40%	55%	70%
Розширення цифрових послуг	Кількість онлайн-послуг у ЦНАП	22	26	30
Участь населення у врядуванні	Кількість громадських консультацій на рік	4	6	8

Джерело: узагальнено автором на підставі [44]

Показники, наведені у стратегічних пріоритетах розвитку Чернечинської територіальної громади на 2024–2026 роки (табл.3.1.), переконливо свідчать про поступальне формування стійкої фінансової, економічної та управлінської моделі, яка спрямована на зростання власних ресурсів, активізацію підприємницької діяльності та модернізацію інфраструктури. Зростання власних доходів бюджету на 5% у 2024 році, 8% у 2025 році та 10% у 2026 році є важливим індикатором ефективного адміністрування ПДФО, земельного податку та орендної плати, а також посилення взаємодії з місцевими суб'єктами господарювання. Така динаміка демонструє поступову диверсифікацію дохідних потоків громади, зменшення залежності від державних субвенцій та здатність формувати інвестиційний ресурс для реалізації стратегічних проєктів. Водночас збільшення кількості малих і середніх підприємств із 125 до 150 у 2024–2026 роках підтверджує, що громада створює умови для економічного зростання: удосконалює регуляторні процедури, запроваджує підтримку підприємців, активізує кооперацію в аграрному секторі та забезпечує доступ до адміністративних і консультаційних послуг [16, с. 109-116]. Це сприяє занятості населення, розширенню локального ринку товарів і послуг та збільшенню ділової активності на території.

Не менш важливим пріоритетом є розвиток інфраструктури, що безпосередньо впливає на якість життя населення та економічну мобільність громади. Збільшення частки відремонтованих доріг із 12% у 2024 році до 25% у 2026 році свідчить про системний підхід до усунення інфраструктурних бар'єрів, які стримують розвиток підприємництва, логістики та доступність соціальних послуг. Зростання капітальних вкладень у комунальні мережі, модернізацію енергетичних об'єктів, водопостачання та об'єктів соціальної сфери також формує підґрунтя для створення сучасного та комфортного середовища для проживання. У поєднанні з активним залученням грантових ресурсів, державно-приватних партнерств та участі у програмах ДФРР ці процеси дозволяють громаді не лише підтримувати стабільний розвиток, а й формувати довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, стратегічні

пріоритети на 2024–2026 роки відображають комплексний та збалансований підхід до підвищення спроможності громади, забезпечуючи її рух у бік економічної стійкості, інноваційності та підвищення якості життя мешканців [18, с. 83-88].

Зростання частки працівників, які проходять підвищення кваліфікації, з 40% у 2024 році до 70% у 2026 році є важливим свідченням того, що громада цілеспрямовано інвестує у розвиток людського капіталу, розуміючи його значення для реалізації сучасних управлінських підходів. Це підтверджує перехід до кадрової політики, заснованої на безперервному навчанні, опануванні цифрових навичок, підвищенні компетентності у сферах стратегічного, фінансового та проєктного менеджменту, що є критично важливим для підвищення інституційної спроможності органів влади. Паралельно із цим зростає кількість онлайн-послуг - з 22 до 30, - що вказує на активне впровадження електронного врядування та цифровізацію адміністративних процедур. Розширення можливостей електронної взаємодії спрощує доступ до сервісів, зменшує бюрократичні бар'єри, підвищує оперативність рішень і формує нову модель комунікації між владою та громадянами. Наявність таких змін демонструє, що громада рухається у напрямі формування цифрового середовища, в якому публічні послуги стають більш доступними, стандартизованими та прозорими. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до влади, оптимізації внутрішніх процесів та переходу до сучасних форм управління, що ґрунтуються на інноваціях, децентралізації та ефективності.

Не менш важливим елементом розвитку управлінської системи громади є розширення механізмів громадської участі, яке підтверджує рух до більш демократичної та інклюзивної моделі врядування. Збільшення кількості громадських консультацій з 4 у 2024 році до 8 у 2026 році демонструє поступове зростання активності населення та відкритість органів місцевого самоврядування до комунікації з мешканцями. Таке залучення є не тільки індикатором прозорості та публічності управління, а й важливим інструментом

формування довіри, соціальної згуртованості та підвищення легітимності управлінських рішень. Зростання кількості форматів участі - зокрема консультацій, слухань, онлайн-опитувань, дорадчих платформ - сприяє тому, що громада отримує якісніший зворотний зв'язок, а ухвалені рішення більш точно відображають потреби та очікування жителів. У комплексі ці показники свідчать про послідовну, довгострокову політику громади, спрямовану на інституційну модернізацію, розвиток демократичних практик, підвищення ефективності управління та поліпшення якості життя населення [23, с. 215–223].

3.2. Удосконалення управлінських процесів та фінансового забезпечення громади

Удосконалення управлінських процесів у територіальній громаді є ключовою передумовою її сталого розвитку, оскільки саме якість управління визначає ефективність використання ресурсів, рівень бюджетної дисципліни, прозорість прийняття рішень та результативність реалізації стратегічних програм. Протягом останніх років громади України, зокрема Чернечинська ТГ, демонструють зростання рівня інституційної спроможності, однак подальший прогрес потребує системного підходу до модернізації управління. Одним із пріоритетних напрямів є оптимізація внутрішніх адміністративних процесів, зокрема впровадження регламентів роботи, стандартизації процедур та цифрових сервісів. За даними внутрішнього моніторингу, у 2023 році лише 58% управлінських операцій здійснювалися з використанням електронного документообігу, тоді як до 2026 року цей показник має зрости щонайменше до 85%, що дозволить скоротити час обробки документів на 30–40% та зменшити адміністративні витрати. Значну увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації персоналу: частка працівників, які проходять навчання з цифрових навичок і проектного управління, повинна зрости з 45% у 2024 році до 70% у 2026 році,

що забезпечить більш якісне опрацювання управлінських рішень та професійну адаптацію кадрів до зростаючих вимог.

У сфері фінансового забезпечення громади ключовим стратегічним завданням виступає зміцнення власної доходної бази, адже саме вона визначає рівень автономності місцевого бюджету, можливість реалізації інфраструктурних проєктів та здатність громади оперативно реагувати на соціально-економічні виклики. Структура доходів Чернечинської ТГ показує, що понад 58% надходжень формуються за рахунок податку на доходи фізичних осіб, який упродовж останніх років демонструє стабільне щорічне зростання на рівні 5–7%, що свідчить про відносну стійкість місцевої економіки, збільшення офіційної зайнятості та поступове покращення рівня доходів населення. Водночас аналіз потенціалу земельного податку та орендної плати виявляє значний резерв зростання: у 2023 році вони забезпечили близько 14 млн грн, однак за умови комплексної інвентаризації земельних ділянок, актуалізації даних щодо цільового призначення, перегляду ставок орендної плати відповідно до нормативно-грошової оцінки та впровадження системи земельного моніторингу, ці надходження можуть зрости до 18–19 млн грн, що означає додатковий приріст власних ресурсів на рівні 20–25% [26, с. 49–52]. Таким чином, земельні ресурси громади є важливим, але наразі недостатньо використаним фінансовим інструментом, який може стати основою для довгострокової бюджетної стабільності та зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів.

Водночас важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості є оптимізація видатків, що дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів і сформувати додатковий фінансовий ресурс для розвитку пріоритетних напрямів. Аналіз бюджетних програм громади свідчить, що частина видатків має низьку результативність, дублює функції інших програм або спрямовується на утримання застарілих інфраструктурних об'єктів, які потребують модернізації чи перегляду моделі управління. Проведення внутрішнього аудиту, застосування програмно-цільового методу бюджетування

та впровадження системи оцінювання ефективності витрат показують, що шляхом перерозподілу фінансування та скорочення неефективних видатків громада може зекономити до 2,5–3 млн грн щорічно. Ці ресурси можуть бути спрямовані на оновлення інженерної інфраструктури, підтримку комунальних підприємств, реалізацію енергоефективних заходів, розвиток транспортної мережі та модернізацію соціальної сфери. Оптимізація видатків у поєднанні зі зміцненням дохідної бази формує фінансове підґрунтя для стійкого розвитку громади, підвищення якості життя населення та реалізації стратегічних цілей на середньо- та довгострокову перспективу.

Особливої уваги потребує підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, що є важливим елементом довіри населення до місцевої влади та умовою формування ефективного фінансового управління. Запровадження інструментів публічного контролю -відкритих бюджетів, онлайн-карт проєктів, регулярних фінансових звітів -дає можливість залучати громаду до моніторингу та оцінки ефективності використання коштів. Досвід громад, які впровадили бюджет участі, свідчить, що залучення мешканців до розподілу навіть 1–2% бюджету розвитку підвищує рівень довіри та громадської відповідальності, а також стимулює появу локальних ініціатив. Крім того, громада має активніше залучати зовнішні ресурси: участь у державних програмах, грантах та міжнародних проєктах дозволила у 2023 році залучити понад 4,2 млн грн додаткових інвестицій, а за рахунок розширення проєктного портфеля до 2026 року ця сума може зрости до 7–8 млн грн. Таким чином, удосконалення управлінських процесів і модернізація фінансової системи є стратегічною необхідністю, яка забезпечує високий рівень автономності громади, сталий розвиток і здатність ефективно реагувати на сучасні виклики [27, с. 144-156].

3.3. Інструменти розвитку місцевої демократії та підвищення участі населення

Розвиток місцевої демократії є ключовою передумовою ефективного функціонування територіальних громад у системі децентралізованого управління, оскільки саме активна участь населення забезпечує легітимність рішень, їх відповідність реальним потребам та підвищує довіру до органів місцевого самоврядування. У межах реформи децентралізації роль громадян значно зросла, адже громади отримали ширші повноваження у сфері управління ресурсами, планування розвитку, визначення пріоритетів фінансування та контролю над роботою місцевої влади. Проте ефективність цих повноважень безпосередньо залежить від того, наскільки жителі територій долучені до прийняття рішень.

Для Чернечинської ТГ, як і для більшості сільських громад України, характерними є низький рівень громадської активності, обмежені комунікаційні канали та недостатня поінформованість населення про механізми впливу на місцеву політику. Відповідно, ключовим завданням на найближчі роки є посилення інструментів локальної демократії, залучення громадян до формування стратегічних рішень та створення ефективної системи двосторонньої комунікації між владою та населенням.

Одним із найважливіших інструментів участі громадян у місцевому врядуванні є громадські консультації, які дозволяють жителям висловлювати позицію щодо місцевих програм, регуляторних актів, бюджетних рішень та стратегій розвитку. Проведення регулярних публічних обговорень -офлайн та онлайн - сприяє підвищенню прозорості та відповідальності органів влади. На практиці це означає, що громада може збільшити кількість консультацій із нинішніх 4–5 на рік до 8–10 заходів, охоплюючи питання бюджету розвитку, благоустрою, планування території, молодіжної політики та комунальних послуг.

Важливо також інституціоналізувати процес консультацій через затвердження відповідного Положення, формування дорадчих груп, молодіжних та експертних рад. Це дозволить уникнути формального підходу та зробить консультації невід'ємною частиною управлінського циклу [28, с. 341-346].

Другим ключовим інструментом є бюджет участі, який набув поширення у багатьох громадах України та довів свою ефективність у підвищенні громадської активності. Бюджет участі дозволяє мешканцям напряму визначати, на що будуть спрямовані частина коштів бюджету розвитку - зазвичай від 1% до 3%. Навіть за умов обмеженого бюджету громади (наприклад, 3 млн грн бюджету розвитку), виділення 30–60 тис. грн на громадські проекти може забезпечити реалізацію 3–5 локальних ініціатив, які мають значний соціальний ефект. Це можуть бути облаштування дитячих зон, ремонт вуличного освітлення, створення місць відпочинку або маленькі інфраструктурні покращення. Потенціал бюджету участі полягає не лише у реалізованих проектах, а й у формуванні громадської відповідальності та мотивації мешканців бути активними суб'єктами розвитку.

Важливим напрямом зміцнення локальної демократії є розвиток цифрових інструментів комунікації, оскільки саме вони забезпечують доступність інформації для широкого кола населення. Розвиток платформи електронних петицій, інтеграція громади у систему "Відкрите місто", створення мобільних застосунків або чат-ботів для оповіщень дозволяє жителям швидко реагувати на проблеми, залишати звернення, голосувати за ініціативи та стежити за результатами їх реалізації. У громадах подібного типу частка населення, що регулярно користується цифровими сервісами, не перевищує 35–40%, що свідчить про необхідність активного навчання, популяризації та проведення інформаційних кампаній. Поширення електронних сервісів дасть можливість зменшити навантаження на працівників апарату, підвищити оперативність обслуговування та забезпечити прозорість процесів ухвалення рішень.

Окремого значення набуває підтримка громадських організацій, ініціативних груп та молодіжних рад, які виступають важливими посередниками між владою та населенням, формуючи середовище довіри, участі та співтворення рішень. Розвиток цих інституцій дозволяє не лише активізувати місцеві спільноти, а й генерувати нові ідеї, що сприяють соціально-економічному зростанню громади. Створення сучасного молодіжного простору, організація тренінгів з проєктного менеджменту, підтримка волонтерських та громадських ініціатив, залучення активістів до дорадчих органів при місцевій владі підвищують рівень соціальної згуртованості та стимулюють ширшу участь громадян у прийнятті рішень [23, с. 215-313]. Практика подібних громад свідчить, що за умови інституційної та фінансової підтримки кількість активних громадських ініціатив може зрости вдвічі - з 5–6 до 10–12 на рік, що не лише розширює можливості реалізації локальних проєктів, але й суттєво підсилює розвиток людського капіталу, формує нове покоління лідерів та підвищує конкурентоспроможність громади у довгостроковій перспективі.

На додачу, формування ефективної системи місцевої демократії вимагає налагодження якісної та постійної комунікації між владою та громадянами, адже саме інформаційна відкритість створює відчуття залученості мешканців до управлінських процесів. Регулярні пресрелізи, публікації звітів про виконання програм, онлайн-трансляції засідань, відкриті зустрічі зі старостами та головою громади є інструментами, які забезпечують прозорість прийняття рішень і підсилюють довіру до органів місцевого самоврядування. Комунікаційна діяльність є не лише формальною необхідністю, а й дієвим механізмом побудови партнерства між владою та суспільством. Аналіз діяльності Чернечинської ТГ показує, що у 2023 році кількість публічних звітів і відкритих інформаційних повідомлень становила близько 20 одиниць, що, з огляду на соціально-демографічний масштаб громади, є нижчим за оптимальний рівень. Для ефективного охоплення населення та формування довірчої комунікації громаді доцільно наростити цей показник до 30–35

одиниць на рік, що дозволить оперативніше реагувати на запити жителів, підвищити інформаційну грамотність населення та зміцнити культуру участі.

Посилення інтенсивності інформаційної відкритості виступає фундаментальним чинником формування сучасної моделі місцевого врядування, у якій громадяни не лише отримують інформацію, а й стають активними учасниками процесів планування та ухвалення управлінських рішень. Відкритість комунікацій забезпечує доступ мешканців до актуальних даних про діяльність органів влади, стан виконання програм, бюджетні процеси, результати моніторингу та ключові показники розвитку, що сприяє формуванню усвідомленого, інформаційно підготовленого громадянського середовища. Системність і регулярність комунікацій створюють передумови для якісного зворотного зв'язку: громадяни отримують можливість висловлювати позицію щодо проектів нормативних актів, стратегічних документів, бюджетних рішень та інфраструктурних ініціатив, а органи місцевого самоврядування - точніше визначати потреби населення, адаптувати управлінські інструменти та підвищувати результативність політик [2, с. 21–23]. У результаті комунікація перестає бути одностороннім інформуванням і трансформується в двосторонній інтерактивний процес, що сприяє підвищенню довіри до влади, прозорості процедур і ефективності роботи адміністративного апарату. В умовах цифровізації інформаційна відкритість стає ще важливішою: сучасні онлайн-платформи, соціальні мережі, електронні консультації та інтерактивні дашборди дозволяють розширити аудиторію, охопити молодь, маломобільні групи населення та громадян, які перебувають за межами громади, забезпечуючи їхнє право на участь у місцевому самоврядуванні.

Досвід інших територіальних громад України та ЄС підтверджує, що активна інформаційна політика здатна підвищити рівень громадської участі у слуханнях, консультаціях і стратегічних сесіях щонайменше на 20–25%, що прямо впливає на легітимність управлінських рішень, підтримку реформ та успішність реалізації великих інфраструктурних і соціальних проєктів. Збільшення залученості громадян забезпечує більш точне визначення

пріоритетів розвитку, дозволяє уникати конфліктів інтересів, підвищує ефективність використання бюджетних коштів і розширює можливості для інноваційних рішень, оскільки мешканці пропонують ідеї, що базуються на їх власному досвіді та потребах.

Таким чином, розвиток відкритої комунікації є одним із ключових інструментів демократизації місцевого управління, оскільки сприяє підвищенню прозорості, формуванню соціальної згуртованості та створенню стійкої моделі взаємодії між владою і громадою [22]. У цій моделі органи місцевого самоврядування виступають не лише адміністративним центром, а партнером, який веде активний діалог із населенням, забезпечує інклюзивність процесів, підтримує культуру участі та формує управління, орієнтоване на потреби людини.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів підвищення спроможності територіальних громад засвідчило, що ключовими напрямками їх сталого розвитку є зміцнення фінансової самостійності, розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Визначено, що стратегічні пріоритети мають формуватися з урахуванням специфіки громади, її ресурсного потенціалу, демографічних тенденцій та викликів воєнного часу. Реалізація стратегічного підходу дозволяє перейти від ситуативного управління до довгострокового планування розвитку території, забезпечуючи узгодженість цілей, ресурсів і управлінських рішень.

2. Розгляд напрямів удосконалення управлінських процесів та фінансового забезпечення громади показав, що підвищення ефективності управління можливе за умови оптимізації бюджетного планування, удосконалення структури доходів і видатків, розширення використання програмно-цільового методу та впровадження сучасних цифрових інструментів

управління. Доведено доцільність посилення ролі фінансових підрозділів у процесах стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень. Зазначені заходи сприяють зміцненню фінансової спроможності громади, підвищенню прозорості бюджетних процесів і більш раціональному використанню наявних ресурсів.

3. Аналіз інструментів розвитку місцевої демократії та підвищення участі населення дозволив встановити, що активне залучення жителів до процесів прийняття управлінських рішень є важливим чинником підвищення ефективності місцевого самоврядування та зміцнення довіри до органів влади. Запровадження таких інструментів, як громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції, консультативні органи та цифрові платформи взаємодії, сприяє формуванню партнерської моделі управління громадою. Водночас ефективність місцевої демократії залежить від рівня поінформованості населення, прозорості управлінських процесів та готовності органів місцевого самоврядування до відкритого діалогу, що потребує системного розвитку комунікаційних механізмів і управлінської культури участі.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення теоретичних засад децентралізації та становлення територіальних громад дало змогу встановити, що децентралізація публічної влади є ключовим чинником модернізації системи місцевого самоврядування в Україні. Вона забезпечила перехід від централізованої моделі управління до моделі, орієнтованої на субсидіарність, фінансову автономію та відповідальність органів місцевого самоврядування, що створило інституційні передумови для підвищення спроможності територіальних громад.

2. Визначення сутності та функцій територіальної громади як суб'єкта публічного управління дозволило обґрунтувати, що громада виступає первинною ланкою місцевого самоврядування, поєднуючи соціальну спільноту жителів і публічно-правове утворення з власними повноваженнями, ресурсами та відповідальністю. Реалізація управлінських, соціальних, економічних, комунальних, контрольних і представницьких функцій громади формує основу для її сталого розвитку та ефективного управління територією.

3. Виявлення сучасних тенденцій і проблем розвитку територіальних громад в Україні засвідчило, що поряд із позитивними зрушеннями, такими як зростання фінансової спроможності, розвиток стратегічного управління, цифровізація та активізація місцевої демократії, зберігаються системні проблеми нерівномірності розвитку, кадрового дефіциту, інфраструктурної зношеності, обмежених інвестиційних можливостей і підвищених соціальних ризиків, особливо в умовах воєнного стану.

4. Надання загальної характеристики Чернечинської територіальної громади як бази переддипломної практики показало, що громада є типовою сільською територією з аграрною спеціалізацією, власною бюджетною та управлінською системою, демографічними викликами та обмеженими ресурсами розвитку, що потребує застосування адаптивних управлінських рішень і стратегічного підходу до планування.

5. Аналіз соціально-економічного стану Чернечинської територіальної громади підтвердив, що її економічний потенціал формується переважно за рахунок аграрного сектору, який забезпечує основні бюджетні надходження та зайнятість населення. Водночас недостатня диверсифікація економіки, зношеність інфраструктури та обмежений рівень інвестиційної активності стримують темпи соціально-економічного розвитку громади.

6. Оцінка ефективності управлінської діяльності та фінансової спроможності громади засвідчила, що органи місцевого самоврядування здійснюють управління відповідно до чинного законодавства та застосовують базові інструменти бюджетного й стратегічного планування. Разом із тим виявлено потребу в удосконаленні кадрового забезпечення, розширенні цифровізації управлінських процесів, підвищенні прозорості та системності оцінювання результативності управлінських рішень.

7. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку Чернечинської територіальної громади дозволило встановити, що ключовими напрямками підвищення її спроможності є зміцнення фінансової самостійності, розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури, удосконалення управлінських процесів та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів.

8. Запропоновані напрями вдосконалення управління, фінансового забезпечення та участі жителів у розвитку громади обґрунтовують, що підвищення ефективності місцевого самоврядування можливе за умови оптимізації бюджетного планування, удосконалення адміністрування місцевих податків, активнішого використання інструментів стратегічного управління та розвитку механізмів місцевої демократії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансово-економічного потенціалу громади та підвищенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабчук Я. Стабільність місцевих бюджетів – запорука успіху реформ із децентралізації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 57–68.
2. Бачинський А.А. Напрями вдосконалення владної децентралізації в умовах воєнного стану. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: збірник тез XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року)*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 21–23.
3. Бліщук К. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2024. С. 104-107.
4. Бурик З. М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад в контексті децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. С. 85-90.
5. Варцаба В., Мулеса Е., Фурик І. Особливості функціонування місцевих бюджетів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. № 17 (1). С. 143–153.
6. Вольська О. М., Ковпанець Є. Удосконалення фінансової децентралізації місцевого самоврядування. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 31–36.
7. Гарасим, П. М., Гринишин, Г. М., Березовська, Н. І. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів. *Ефективність державного управління*. 2023. С. 23–28.
8. Глущенко А. Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 126–133.
9. Гоголь Т. В., Мельничук Л. М. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Право та держава України*, 2022. № 1. С. 216-224.

10. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (2). С. 24–30.
11. Горло Н. Реалізація реформи децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. с. 171–75.
12. Готра В. В., Ковач А. Я. Вплив процесу децентралізації на розвиток сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*. 2021. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).30-37](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).30-37)
13. Грубляк О. Основні вектори змін місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації та воєнного стану. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 80 (1). С. 59–67.
14. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua>
15. Дурман М.О. Державна фінансова підтримка громад як інструмент стимулювання місцевого розвитку (на прикладі державного бюджету на 2021 рік). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 21. С. 35–39.
16. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості і сталого розвитку. *KELM*. 2022. С. 109–116.
17. Кондратенко Н., Величко В., Троян, В. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
18. Котов І.В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 83–88.
19. Кравців, В. С., & Сторонянська, І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку. Львів. 2020. С. 531.
20. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>

21. Крайник О. Федорчак О.. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2022. Т. 2 (43). С. 118-125.
22. Логвінов П. Механізм функціонування місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-7>
23. Марчук В., Гладій В. Моделі місцевого самоврядування: європейський досвід і реалії України. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Політологія»*. 2020. № 14. С. 215–223.
24. Мельничук В. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади на субрегіональному рівні: пошуки компромісу. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Політологія»*. 2020. № 14. С. 303–314.
25. Орловська Ю.В., Кірюхін Р.О. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 87.
26. Патица Н.І., Нартюк О.В. Стан і шляхи забезпечення зайнятості сільського населення в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 42-52.
27. Письменний В. Забезпечення самостійності місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1 (76). С. 144–156.
28. Пітюлич М.М., Готра В.В., Чубарь О.Г., Побережник Г.В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 341–346.
29. Про добровільне об'єднання територіальних громад: ЗАКОН УКРАЇНИ від 05.02.2015 № 157-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
30. Про місцеве самоврядування : ЗАКОН УКРАЇНИ від 21.05.1997 № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
31. Пронько Л. М. Особливості відтворення людського капіталу сільських територій. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 18. Т. 10. С. 266–275.

32. Пронько Л., Колесник Т., Гуцол М. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>
33. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>
34. Рошило В. Шляхи реформування системи міжбюджетних відносин у контексті децентралізації бюджетної системи України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Вип. I-II (77–78), С. 170–182.
35. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Сучасний стан, проблеми та перспективи децентралізації влади в Україні. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія*. Дніпро, 2019. С. 8–24.
36. Ситник Н. С., Жовтяк К. В. Сучасні тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. С. 120–126.
37. Стащук О. Бюджетна ефективність територій в умовах децентралізації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1 (25). С. 98–104.
38. Степанюк А. Роль фінансової децентралізації в управлінні системою фінансів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 83–87.
39. Сторонянська І. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 4. С. 103–117.
40. Тітов Д.В. Необхідність розвитку сільських територіальних громад в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 26–32.

41. Тітов Д.В., Вдовенко Л.О. Державна фінансова підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. 16 листопада 2021 р. Хмельницький: ХНУ. 2021. С. 99-101.
42. Фінансовий відділ Чернечинської сільської ради Самарівського району дніпропетровської області URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43922812/
43. Фурман І.В. Напрями впровадження зарубіжного досвіду в систему ефективної роботи органів місцевого самоврядування України в умовах децентралізації влади. *Colloquium-journal*. 2020. № 22 (74). Czesc 2. P. 47–62.
44. Чернечинська сільська рада: Головна URL: <https://chernet.otg.dp.gov.ua>
45. Чуприна Л., Мороз Е. Проблеми і перспективи зміцнення фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 50–55.
46. Шаповалов Є. Роль місцевих податків і зборів в умовах децентралізації. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 180–187.
47. Hunko L. Legal regulation of the interaction of the armed forces of Ukraine and voluntary formations of territorial communities. *Democratic governance*. 2023. P. 99–107.
48. Pronko L. Decentralization in Ukraine: advantages and disadvantages of uniting territorial communities. *The scientific heritage*. 2020. №49. P. 6. P. 21-30.
49. Prypukhan I. I., Shchur, R. I. Економічні та конституційно-правові аспекти публічного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2023. С. 280-288.
50. Pukhtynskyi M. Constitutional and legal problems of the development of parliamentarism in Ukraine in the context of decentralization and territorial governance reform. 2023. p. 303–315.

51. Таранова В.В. Державне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації : V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 02-03.10.2025. С.252-254

52. Таранова В.В. Цифровізація публічного управління як чинник розвитку територіальних громад в умовах децентралізації : 13-а Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації». Дніпро, 8-9.11.2025. С.178-181

53. Бондарчук Н.В., Таранова В.В. Роль децентралізації у підвищенні ефективності місцевого самоврядування в Україні. « Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право, Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)» : журнал 2025. №11(21)2025. С. 457-465