

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Формування та реалізація стратегії сталого розвитку територіальної
громади в умовах воєнного стану

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22зм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Рачковський Д.Д.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Чорна О. Ю.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та

маркетингу д.е.н., проф.

О.О. Хандій

31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Рачковський Дем'ян Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування та реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану

керівник роботи Чорна Ольга Юріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 14 » 04 2026 р.
№ 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління громадами; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності Феодосіївської сільської територіальної громади

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
дослідження теоретичних питань у галузі формування та реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану; діагностика результатів функціонування Феодосіївської сільської територіальної громади та дослідження стану її стратегії сталого розвитку; пропозиції щодо формування та реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану

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

Динаміка формування та етапи розвитку територіальних громад в Україні , теоретико-правові та концептуальні підходи до визначення сутності поняття «територіальна громада», матриця оцінки ефективності органів місцевого самоврядування під час війни, напрями стратегічного управління місцевим розвитком у традиційних умовах, просторова характеристика населених пунктів Феодосіївської Тг, динаміка та структура доходів бюджету феодосіївської сільської тг за 2021–2025 роки, функціональний розподіл та динаміка видатків бюджету Феодосіївської Тг, дерево цілей розвитку Феодосіївської СТГ

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач



(підпис)

Рачковський Д. Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Чорна О. Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 94, табл. 15, рис. 11

Стратегічне управління, стратегія, територіальна громада, воєнний стан, стала життєстійкість, муніципальний менеджмент, SWOT-аналіз, управління, орієнтоване на результат, цивільний захист, проєктний менеджмент, Феодосіївська СТГ, діагностика.

Кваліфікаційна робота бакалавра обсягом 94 сторінки містить вступ, три розділи, висновки та список джерел. Актуальність дослідження зумовлена деформацією сталого розвитку через військову агресію, що потребує трансформації муніципального менеджменту приміських територій від довгострокового зростання до моделі «сталого життєстійкості». Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком громад в умовах воєнного стану, а предметом — інструменти модернізації цієї системи на прикладі Феодосіївської СТГ. Метою роботи є обґрунтування прикладного інструментарію антикризового стратегування та проактивного проєктного менеджменту. У дослідженні застосовано методи SWOT, PESTLE, SMART та логіко-структурне моделювання. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні моделі «сталого життєстійкості», розробці трифакторної моделі «Безпека — Людський капітал — Екологічна стійкість» та Антикризової матриці цілей за принципом Build Back Better. Практичне значення мають розроблені рекомендації та прикладний проєкт «Безпечна Феодосіївська громада».

ABSTRACT

Rachkovskyi D. Formulation and implementation of the sustainable development strategy of a territorial community under martial law

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The Bachelor's thesis consists of 95 pages, including an introduction, three chapters, conclusions, and a reference list. The urgency of the research is determined by the deformation of sustainable development caused by military aggression, which requires transforming the municipal management of suburban territories from long-term growth to a "sustainable resilience" model based on the Results-Based Management approach. The object of the study is the process of strategic development management of territorial communities under martial law, while the subject covers the tools for modernizing this system using the case of the Feodosiivska Rural Territorial Community. The purpose of the thesis is to substantiate the applied tools of crisis-response strategizing and proactive project management. The study utilizes SWOT, PESTLE, SMART methods, and Logical Framework Approach modeling. The scientific novelty lies in substantiating the "sustainable resilience" model, developing a three-factor model "Security — Human Capital — Ecological Sustainability," and designing the Crisis-Response Matrix of Goals based on the international Build Back Better principle. Based on the financial and spatial monitoring of the Feodosiivska Community, its key institutional barriers were identified (the "bedroom community" effect, personnel shortages, and a threefold budget growth up to 466.9 million UAH), proving the necessity to update the Development Strategy until 2027 (2034). The practical significance is represented by the formulated recommendations and the applied project "Safe Feodosiivska Community"

Key words: *territorial community, strategic management, martial law, sustainable resilience, municipal management, results-based management (RBM), civil protection, project management, Feodosiivska Community, Build Back Better.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Територіальна громада як об'єкт стратегічного управління в умовах воєнного стану та безпекових викликів	10
1.2. Концепція сталого розвитку місцевих територій: сутність, завдання та трансформація принципів під час війни	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ФЕОДОСІЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	35
2.1. Характеристика Феодосіївської сільської територіальної громади та аналіз показників її фінансово-економічного розвитку і життєстійкості	35
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування Феодосіївської сільської територіальної громади	47
2.3. Оцінка сучасного стану та інструментів реалізації стратегії сталого розвитку Феодосіївської сільської територіальної громади в умовах воєнного стану	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕОДОСІЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТГ	68
3.1. Визначення та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку громади в умовах сучасних кризових викликів	68
3.2. Рекомендації щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Повномасштабна військова агресія та масштабні геополітичні й соціо-економічні кризи радикально змінили функції місцевого самоврядування в Україні, внаслідок чого традиційні управлінські підходи повністю втратили свою ефективність. Виникла гостра практична потреба в негайній адаптації системи муніципального менеджменту до надзвичайних умов, забезпеченні комплексної життєстійкості територій та захисті цивільного населення в умовах критичного обмеження ресурсів. У цих реаліях класичне довгострокове стратегічне планування трансформується у гнучкий, адаптивний механізм оперативного управління кризами, що базується на моделі «сталості життєстійкості». Наявність актуалізованого стратегічного документа та проактивного інструментарію проєктування систем життєзабезпечення стає ключовою інституційною вимогою для виживання громад, залучення міжнародних інвестицій і збереження людського капіталу. Особливого значення це набуває для спроможних приміських муніципалітетів, які стикаються з просторово-інфраструктурними асиметріями, тиском столичного ринку праці та необхідністю інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Зазначені чинники обумовлюють актуальність обраного напрямку дослідження, спрямованого на модернізацію муніципального менеджменту на засадах підходу, орієнтованого на результат.

Теоретико-методологічним підґрунтям для розвитку стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях є фундаментальні праці вітчизняних та закордонних фахівців у галузях публічного управління, регіональної економіки та стратегічного менеджменту.

Значний внесок у дослідження загальних проблем публічного управління, децентралізації влади та муніципального менеджменту територій зробили такі відомі вітчизняні вчені, як В. Бабаєв, З. Варналій, В. Вакуленко, В. Воротін, М. Латинін, О. Карий та В. Мамонова. Практичні та методичні аспекти застосування інструментів стратегічного планування, аналізу

макросередовища та оцінювання спроможності місцевих територій висвітлено у працях О. Берданової, І. Дунаєва, В. Тертички та П. Прошка.

Водночас, особливості функціонування «третього» сектора публічного управління, залучення громадських організацій до процесів місцевого розвитку та методологію «теорії змін» досліджено у роботах закордонних та вітчизняних фахівців, що формують сучасний контур партисипативного стратегування. Питання впровадження методології управління, орієнтованого на результат, та розробки логіко-структурних матриць у публічному секторі знайшли відображення в аналітичних матеріалах та методичних рекомендаціях міжнародних інституцій, зокрема Програми розвитку ООН (UNDP) та програми «U-LEAD з Європою».

Проте, попри високу якість наявних наукових праць, більшість із них були сформовані у докризовий період та орієнтувалися на класичну тривекторну модель сталого розвитку за умов відносної стабільності. В умовах сучасних екстремальних викликів, викликаних повномасштабною військовою агресією, руйнуванням інфраструктури та глибокими демографічними асиметріями, виникає гостра потреба у переосмисленні наявних підходів. Недостатньо вивченими залишаються проблеми трансформації муніципального менеджменту від концепції довгострокового зростання до моделі «сталого життєстійкості» та проактивного безпекового проєктування на засадах міжнародного принципу Build Back Better.

Усе це визначило необхідність проведення цього дослідження, спрямованого на модернізацію інструментарію стратегічного управління розвитком громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій і проєктних рішень щодо формування й реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів, воєнного стану та повоєнного відновлення території на принципах Build Back Better.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності територіальної громади як об'єкта стратегічного управління та дослідити трансформацію концепції сталого розвитку в умовах кризових шоків воєнного стану;

дослідити інституційні чинники та методи оцінювання спроможності й адаптивності громад в умовах дії особливих правових режимів;

здійснити комплексний фінансово-економічний, соціально-демографічний та просторовий моніторинг Феодосіївської сільської територіальної громади, виявивши її ключові інституційні бар'єри та потенціал розвитку;

проаналізувати чинну практику та стан стратегічного управління у Феодосіївській СТГ в умовах невизначеності;

сформувати Антикризову матрицю цілей стратегічного розвитку приміської громади на засадах трифакторної моделі «Безпека — Людський капітал — Екологічна стійкість»;

розробити прикладний проєкт комплексної системи безпеки та цивільного захисту «Безпечна Феодосіївська громада» з фінансово-економічним обґрунтуванням та оцінкою його соціальних ефектів за методологією RBM.

Об'єкт дослідження – процеси стратегування сталого розвитку місцевих територій в умовах дії особливих правових режимів, воєнного стану та екзогенних криз.

Предмет дослідження – управлінські, фінансово-економічні та інституційні інструменти забезпечення сталої життєстійкості територіальної громади в кризовому середовищі (на прикладі Феодосіївської сільської територіальної громади).

Методологічну основу роботи становить комплекс наукових методів: системний та інституційний аналіз (при визначенні сутності спроможності громад), синергетичне поєднання матричного SWOT-аналізу та макроекологічного PESTLE-сканування зовнішнього середовища, SMART-

технологія цілепокладання, логіко-структурне моделювання (LogFrame) та методологія управління, орієнтованого на результат (RBM).

Інформаційна та нормативно-правова база дослідження. Для вирішення визначених задач у роботі були проведені теоретичні та прикладні дослідження нормативно-правового базису, що міститься в чинному законодавстві України (зокрема Законах України, Указах Президента, Постановах Верховної Ради та Кабінету Міністрів), офіційних стратегічних документах Феодосіївської СТГ, аналітичних звітах консультаційних, експертно-дослідницьких компаній і міжнародних інституцій (зокрема UNDP, U-LEAD), а також матеріалах українського спеціалізованого наукового та практичного друку.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Територіальна громада як об'єкт стратегічного управління в умовах воєнного стану та безпекових викликів

У сучасних умовах повномасштабної військової агресії проти України питання ефективного управління об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) набуло особливої актуальності. Воєнний стан суттєво трансформував функціонування системи місцевого самоврядування, змістивши акценти із забезпечення сталого розвитку на гарантування безпеки, життєздатності територій та оперативного реагування на кризові виклики. Виникла об'єктивна потреба у швидкій адаптації управлінських процесів до надзвичайних умов, зміцненні інституційної спроможності громад, розширенні механізмів міжсекторної взаємодії та мобілізації місцевих ресурсів. Разом із тим, відсутність достатнього наукового осмислення нових управлінських реалій обмежує можливості системного впровадження ефективних рішень як на рівні окремих громад, так і державної політики загалом. З огляду на це виникає необхідність всебічного аналізу особливостей управління ОТГ в умовах воєнного стану, виявлення основних проблем, викликів і потенціалу подальшого розвитку, що визначає важливість дослідження як з наукової, так і з практичної точок зору.

Упродовж останніх років науковці активно досліджували проблематику децентралізації, формування спроможних громад і стратегічного управління на місцевому рівні (І. Децюк, В. Лях, Т. Музичук та ін.). З початком повномасштабної війни фокус досліджень змістився на управління громадами в кризових умовах. У матеріалах програми U-LEAD з Європою [55] та Асоціації міст України [1] розглядаються дії органів місцевого самоврядування у перші місяці вторгнення: мобілізація ресурсів, координація

з військовими, забезпечення безпеки. Окрему увагу приділено інституційній стійкості громад як здатності до збереження керованості в умовах загрози (О. Руденко, Л. Юзькова, Н. Боброва). Дослідження також акцентують на важливості цифрових інструментів і комунікаційної взаємодії, що дозволяє зберігати функціональність управління навіть за пошкодження інфраструктури.

Таблиця 1.1

Динаміка формування та етапи розвитку територіальних громад в Україні (2015–2026 рр.)

Рік	Кількість створених/ діючих громад	Статус етапу реформи децентралізації
2015	159	Старт реформи, перші добровільно об'єднані громади (ОТГ).
2016	367	Активна фаза добровільного об'єднання громад.
2017	665	Приєднання дрібних сілрад до вже створених ОТГ.
2018	874	Початок процесу визнання міст обласного значення центрами ОТГ.
2019	982	Фінал етапу добровільного об'єднання громад.
2020	1469	Адміністративний етап: Затвердження Кабміном остаточного переліку територіальних громад (замість ~11 тисяч старих рад).
2021	1469	Робота у новому форматі після місцевих виборів (жовтень 2020 р.).
2022	1469	Початок повномасштабної війни. Заморожування нових адміністративних реформ.
2023	1469	Впровадження інституту військових адміністрацій на деокупованих та прифронтових територіях.
2024	1469	Функціонування в умовах воєнного стану; акцент на міжмуніципальному співробітництві.
2025	1469	Оцінювання спроможності громад, оптимізація мережі комунальних закладів через дефіцит бюджетів.
2026	1469	Сучасний стан: Стабілізація загальної кількості ТГ. З них 31 громада формально залишається на ТОТ (Донецька/Луганська обл.) з 2014 року.

У сучасних реаліях значна частина муніципальних утворень в Україні, попри наявність законодавчо закріплених прерогатив щодо врегулювання питань місцевого значення, стикається із суттєвими перешкодами під час їх безпосередньої реалізації. Ключовими деструктивними чинниками тут виступають хронічний дефіцит ендогенних фінансових ресурсів, критичний рівень зносу або повна відсутність базових об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури (зокрема, дорожньо-транспортної мережі, комунальних споруд і будівель), а також дефіцит висококваліфікованого управлінського капіталу на місцях.

Трансформація адміністративно-територіального устрою та реформа системи локального врядування, що стартувала у 2015 році, зумовила імплементацію у вітчизняний науково-практичний дискурс нової категорії — «спроможна територіальна громада». Методологічне підґрунтя для розкриття сутнісних характеристик цього феномену базується на синергетичному поєднанні та взаємообумовленості двох фундаментальних концептів: «територіальна спільнота» (як базис) та «інституційна/економічна спроможність» (як динамічна властивість системи).

З огляду на це, особливої актуальності набуває дослідження плюралізму наукових поглядів щодо сутності дефініції «територіальна громада». Ключові теоретичні підходи та авторські інтерпретації зазначеної категорії були детально проаналізовані та систематизовані нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретико-правові та концептуальні підходи до визначення сутності поняття
«територіальна громада»

Наукове джерело / Автор	Науковий підхід	Сутнісна характеристика поняття та ключові акценти
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45]; Юридична енциклопедія [53]; Погорілко В. Ф., Баймуратов М. О., Бальций Ю. Ю. [44];	Нормативно-правовий (дефінітивний)	Трактує громаду як сукупність жителів, пов'язаних фактором постійного проживання в межах самостійних адміністративно-територіальних одиниць (або їх добровільного об'єднання з єдиним центром). Акцент на статусі первинного суб'єкта муніципального права та базового носія повноважень влади.

Правознавство: слов. термінів [46, с. 556].		
Указ Президента України від Концепції адмінреформи [47]; Великий тлумачний словник [7]; Бутко І. І. [6, с. 8]; Кампо В. М. [30, с. 68]; Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. [5, с. 26]; Скакун О. Ф. [49].	Соціо-територіальний (колективістський)	Визначає громаду як локальний «територіальний колектив», спільноту мешканців чи населення певної території. Ключовим маркером виступає наявність стійких міжособистісних зв'язків та загальних інтересів щодо спільного життєзабезпечення та вирішення локальних завдань.
Амосов О. Ю., Ігнатенко О. С., Кузнецов А. О. [3]; Орзіх М. П. [50, с. 61]; Березинський В. П. [4]; Кулакова Є. В. [31].	Соціокультурний та політико-поведінковий	Розглядає громаду як суб'єкт свідомої соціальної та політичної самоорганізації. Акцентує на існуванні розгалужених формальних та неформальних зв'язків, почутті солідарності, єдності корінних настанов, цілей та готовності громадян до солідарних дій.
Руда Н. І. [48, с. 236]; Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи [37, с. 37]; Лиска О. Г. [35].	Суб'єктно-волевиявленій (партисипативний)	Фокусує увагу на правосуб'єктності та легітимному праві групи людей самостійно, автономно та під власну відповідальність розв'язувати місцеві справи, виражаючи колективну волю як безпосередньо, так і через муніципальні структури.
Пухтинський М. О. [43, с. 257]; Кравченко В. І. [29, с. 77, 82]; Мельник А. Ф. [38]; Шумляєва І. Д. [53].	Ресурсно-економічний та господарський	Трактує територіальну громаду як самодостатню економічну систему та суб'єкт цивільно-правових (господарських) відносин. Має володіти спільною комунальною власністю, нерухомістю, автономним бюджетом та фінансово-матеріальним базисом для саморозвитку.
Батанов О. В. [8]; Молодожен Ю. Б. [39]; Бобровська О. Ю., Шумік І. В. [9].	Системно-структурний (мультиаспектний)	Розуміє громаду як складну соціально-територіальну систему індивідуально-територіальних зв'язків системного характеру. Поєднує демографічні, економічні, правові та культурні підсистеми («соціетальний колектив») для реалізації спільних муніципальних функцій.

Представлена систематизація теоретичних підходів (див. табл. 1.2) наочно демонструє значний рівень плюралізму та багатоаспектності в розумінні сутності територіальної громади у вітчизняній науковій школі. Проведений контент-аналіз дозволяє стверджувати, що еволюція поглядів дослідників відбувалася за вектором поступового ускладнення дефініції: від спрощеного нормативно-географічного визначення громади як сукупності

мешканців певної одиниці за Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45] до інтерпретації її як надскладної, самоорганізованої соціально-територіальної системи [8, 168].

Особливої ваги у контексті нашого дослідження набувають дефініції, запропоновані М. О. Пухтинським [43] та І. Д. Шумляєвою [53], які закладають у сутність громади обов'язковий критерій фінансово-економічної та ресурсної самодостатності. За умов воєнного стану та критичних безпекових викликів саме цей аспект стає ключовим, оскільки право на самоврядування, задеклароване нормативними актами [44, 224], може бути реально реалізоване лише за наявності гнучкого інституційного каркасу, стійкої матеріальної основи та активної соціально-політичної взаємодії населення, що підтверджується позиціями провідних фахівців у сфері муніципального менеджменту [4, 9].

У період повномасштабної агресії проти України об'єднані територіальні громади (ОТГ) зіткнулися з новими викликами, що вимагають адаптації управлінських моделей до умов воєнного часу. Забезпечення безпеки населення, підтримка життєдіяльності громад та ефективне управління в надзвичайних умовах стали пріоритетними завданнями. Одним із першочергових завдань для ОТГ під час воєнного стану є забезпечення безпеки та територіальної цілісності. В умовах війни органи місцевого самоврядування змушені переорієнтовувати свою діяльність на забезпечення оборони, організацію евакуації населення, ліквідацію наслідків бойових дій та розв'язання питань безпеки на місцях. Координація дій з військовими адміністраціями є вкрай важливою, оскільки ці структури відіграють центральну роль у забезпеченні порядку та стабільності в країні під час війни. Зокрема, органи місцевого самоврядування повинні координувати розподіл гуманітарної допомоги, підтримку медичних установ, розміщення тимчасових біженців і багато інших надзвичайно важливих завдань, які зумовлюють тісну співпрацю з військовими адміністраціями. Це веде до потреби розробки нових механізмів взаємодії між державними структурами та органами місцевого

самоврядування, оскільки традиційні моделі управління не завжди можуть забезпечити необхідну ефективність у кризових умовах. Іншим серйозним викликом, з яким стикаються ОТГ в умовах воєнного стану, є недостатність фінансових та матеріальних ресурсів для забезпечення функціонування громади. Проблема ресурсного забезпечення є ключовою, оскільки бюджетні кошти, які в нормальних умовах могли б бути спрямовані на розвиток інфраструктури, покращення соціальних послуг або виконання місцевих проєктів, у воєнний час часто використовуються для оборонних потреб. Це значно обмежує можливості органів місцевого самоврядування щодо надання базових соціальних послуг, відновлення інфраструктури та забезпечення нормального функціонування громадських інститутів.

У сучасній парадигмі публічного адміністрування територіальна громада виступає як складний, динамічний та багаторівневий об'єкт стратегічного управління. За умов воєнного стану та перманентних безпекових викликів традиційні управлінські підходи втрачають свою ефективність, що обґрунтовує необхідність трансформації систем місцевого самоврядування. Для подолання багатовекторних криз, з якими стикаються об'єднані територіальні громади (ОТГ), особливої ваги набуває переорієнтація векторів стратегічного планування, де базовим елементом стає налагодження ефективної співпраці з міжнародними інституціями.

Міжнародна взаємодія у межах стратегічного управління об'єктом дослідження є інструментом двовекторної дії:

Ресурсний вектор: безпосереднє зміцнення матеріально-фінансової та донорської бази громад;

Інституційний вектор: підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС), забезпечення безперервності надання базових соціальних послуг та спільне проектування стратегій сталого повоєнного відновлення.

Важливим детермінуючим кроком у цьому напрямі стало підписання у 2022 році Меморандуму про взаєморозуміння між Програмою розвитку ООН

(UNDP) та Міністерством розвитку громад і територій України. Цей документ нормативно закріпив довгострокові орієнтири щодо посилення потенціалу місцевих органів влади у процесі реалізації програм з відновлення та сталого розвитку територіальних громад [11].

Паралельно з цим, стратегічна стійкість об'єкта управління забезпечується через механізми оперативного реагування на соціальні кризи. Прикладом такої інтеграції є партнерство профільного Міністерства з Міжнародною федерацією Червоного Хреста та Товариством Червоного Хреста України щодо фінансування компенсаторних програм для громадян, які безоплатно прихистили внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Впровадження таких інструментів дозволяє мінімізувати деструктивне навантаження на місцеві бюджети та одночасно активізувати потенціал суспільної солідарності на рівні первинної ланки управління [10].

Відтак, міжнародне співробітництво не лише виступає джерелом залучення критично необхідних ресурсів, а й трансформує саму архітектуру стратегічного управління об'єктом в умовах системної кризи, роблячи її гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову сталість.

Отже, воєнний стан в Україні докорінно деформує звичний функціональний ландшафт територіальних громад, створюючи прямі загрози для інституційної стабільності ОМС. У цьому контексті інституційна спроможність ОТГ визначається як інтегральна здатність об'єкта стратегічного управління здійснювати безперебійну діяльність, гарантувати безпековий контур, забезпечувати соціальні стандарти та підтримувати процеси життєдіяльності соціо-економічної системи громади у надзвичайних (екстремальних) умовах.

	Низька адаптивність	Висока адаптивність
Високі ресурси	1 Стратегічний резерв ○ Накопичення запасів ○ Планування інфраструктури	2 Ефективне управління ○ Оперативна координація ○ Цифрова взаємодія
Обмежені ресурси	4 Гнучке реагування ○ Волонтерська синергія ○ Реінжиніринг процесів	3 Критичний стан ○ Пошук допомоги ○ Зовнішня підтримка

Рис. 1.1 Інституційна спроможність ТГ

Проведений аналіз дозволяє виділити комплекс ключових ендогенних та екзогенних чинників, що визначають рівень інституційної спроможності територіальної громади як об'єкта управління в кризовий період:

по-перше це, рівень докризового розвитку управлінської інфраструктури. Громади, які до моменту розгортання повномасштабних бойових дій сформували стійкі канали вертикальної взаємодії з центральними органами виконавчої влади, продемонстрували вищу здатність до оперативної координації дій із новоствореними військовими адміністраціями, що стало базисом для утримання загальної керованості на місцях [2];

по-друге це, адаптивність комунікаційних каналів. Специфіка безпекових викликів вимагає від менеджменту ОМС миттєвої та верифікованої трансляції рішень щодо цивільного захисту, логістики евакуаційних процесів та розподілу гуманітарних ресурсів. ОТГ, які володіли розгалуженою цифровою інфраструктурою інформаційної взаємодії (онлайн-платформи, інтегровані соціальні мережі), адаптувалися до умов воєнного стану у стислі терміни. Це дозволило раціоналізувати процеси збору

гуманітарних вантажів та безперебійного надання екстрених медичних і комунальних послуг [3];

по третє, ресурсний та кадровий потенціал. Стабільність об'єкта стратегічного управління безпосередньо залежить від сформованості внутрішніх резервів та рівня професійної мотивації людського капіталу. Висока кваліфікація кадрів, посилена синергією з волонтерським рухом та інститутами громадянського суспільства, виявилася вирішальним фактором забезпечення інституційної тривалості функціонування місцевої влади [13];

по четверте, це функціональна гнучкість. Спроможність ОМС до реінжинірингу своїх базових функцій та миттєвої перебудови внутрішніх регламентів під нові виклики (насамперед у сферах цивільного захисту та військово-цивільного співробітництва) виступає головним критерієм ефективності стратегічного управління в зоні високих безпекових ризиків.

Таблиця 1.3

Матриця оцінки ефективності органів місцевого самоврядування
(ОМС) під час війни

Критерій оцінки ефективності управління ТГ	Зміст прояву в умовах воєнного стану
Інституційна спроможність	Наявність сильних управлінських команд, сформованих у докризовий період, та інтеграція елементів антикризового планування.
Оперативна адаптивність	Здатність до реструктуризації бюджетних призначень та функціональних обов'язків працівників ОМС протягом перших тижнів кризи.
Комунікаційна відкритість	Безперервний прямий зв'язок із бенефіціарами (мешканцями громади, ВПО) для координації безпекових заходів.
Критерій оцінки ефективності управління ТГ	Зміст прояву в умовах воєнного стану
Інституційна спроможність	Наявність сильних управлінських команд, сформованих у докризовий період, та інтеграція елементів антикризового планування.

Проведене дослідження особливостей функціонування органів місцевого самоврядування дає підстави стверджувати, що введення воєнного стану суттєво переформатувало методологію прийняття управлінських рішень на рівні базових адміністративно-територіальних одиниць. В умовах

критичного обмеження фінансових ресурсів, дефіциту часу та перманентних безпекових загроз традиційні підходи до оцінювання ефективності стратегічного менеджменту зазнали докорінної трансформації. На перший план виходить не здатність системи виконувати рутинні, нормативно закріплені функції, а критерій динамічної стійкості (*resilience*) територіальної громади як специфічного об'єкта управління, що передбачає її спроможність абсорбувати зовнішні шоки та оперативно адаптуватися до деструктивних змін [55].

Аналізуючи емпіричний досвід вітчизняних громад, ми дійшли висновку, що найвищий рівень життєздатності та інституційної стійкості продемонстрували саме ті територіальні одиниці, які ще до моменту виникнення повномасштабних безпекових викликів системно впроваджували у повсякденну практику інструменти стратегічного планування. Це підтверджується, зокрема, даними аналітичних звітів Асоціації міст України, які доводять, що громади, які спромоглися оперативно розробити та легітимізувати локальні антикризові плани у перші тижні військового вторгнення, виявили суттєво вищий рівень міжвідомчої координації, мінімізували управлінський хаос і змогли забезпечити відносну сталість розвитку підконтрольних територій [1].

На основі здійсненого аналізу можна зробити висновок, що стратегічне планування в умовах воєнного часу перестає бути інструментом виключно довгострокового прогнозування, а перетворюється на гнучкий механізм оперативного управління кризами. Для бакалаврського дослідження це підкреслює теоретичну та практичну значущість розробки адаптивних стратегічних моделей для кожної окремої громади, оскільки наявність сформованого докризового управлінського базису та здатність до швидкої легалізації антикризових рішень є головною передумовою збереження керованості та забезпечення безпекового контуру територіальних громад у періоди глобальних турбулентностей.

Отже, в організаційному контексті, ТГ – це система, сукупність елементів якої, тісно взаємодіють між собою задля налагодження оптимального балансу співіснування і розвитку. Такий підхід до визначення поняття ТГ на нашу думку якнайкраще відображає організаційний контекст до розуміння та визначення поняття ТГ. Тобто в організаційному контексті ТГ – це система взаємопов'язаних, взаємодіючих та ієрархічно впорядкованих елементів. Узагальнюючи зазначене, пропонується в організаційному контексті розглядати ТГ як організаційну систему (підсистему відносно організаційно-економічної системи ТГ) відповідно до запропонованої схеми (рис. 1.2).

Означена архітектурно-логічна побудова територіальної громади як організаційної системи доводить, що ефективність її функціонування залежить від синергії всіх її внутрішніх елементів — від управлінського апарату до пересічного мешканця та локального бізнесу. Проте в умовах довготривалої нестабільності та воєнних руйнувань просте підтримання внутрішніх зв'язків у системі є недостатнім. Виникає об'єктивна управлінська потреба в орієнтації цієї системи на вищі цільові орієнтири, які здатні забезпечити не лише поточну життєстійкість, а й довгострокову перспективу відтворення та модернізації локального простору. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження територіальної громади не просто як статичного об'єкта управління, а як суб'єкта реалізації глобальної філософії збалансованого поступу, що зумовлює доцільність детального аналізу теоретико-методологічних засад концепції сталого розвитку в муніципальному вимірі.

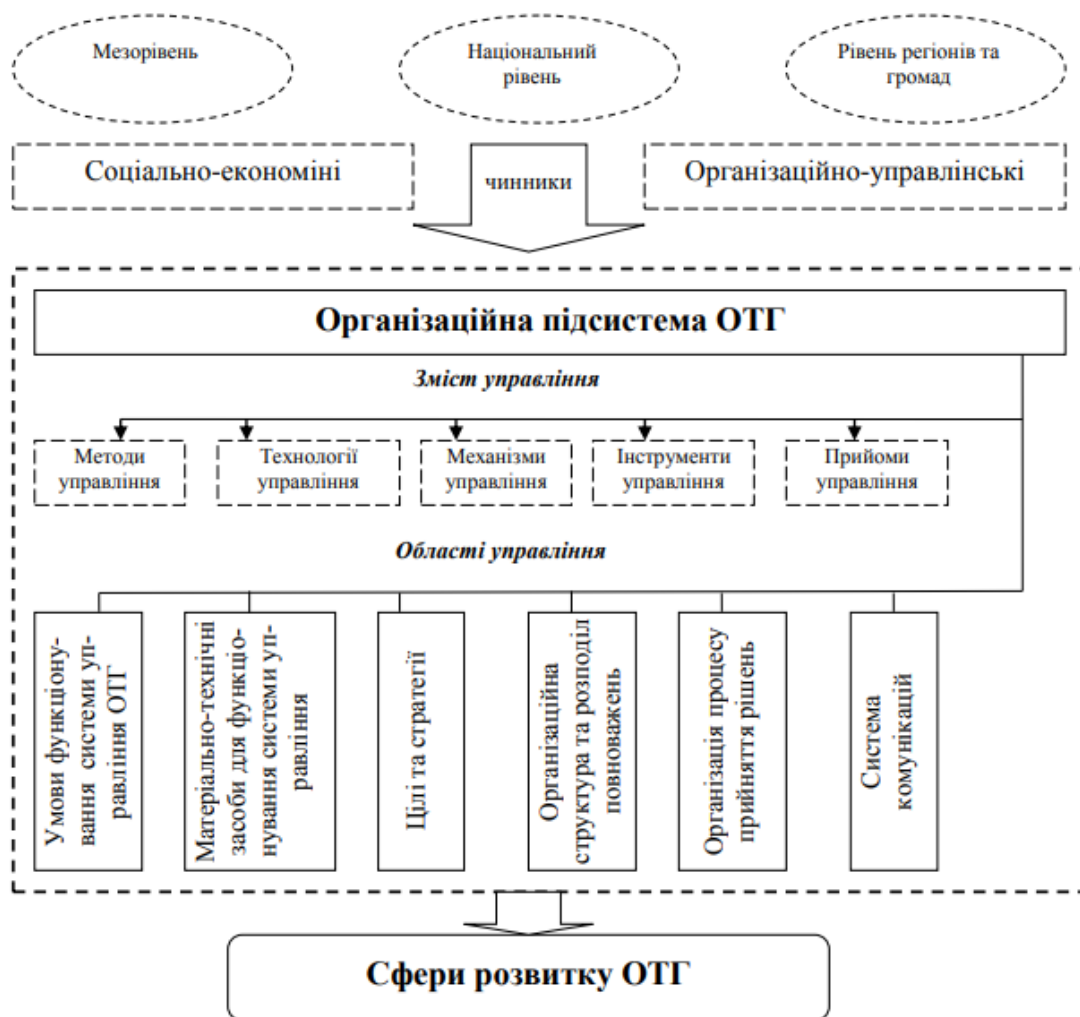


Рис. 1.2. Територіальна громада як організаційна підсистема [10,11,12].

1.2 Концепція сталого розвитку місцевих територій: сутність, завдання та трансформація принципів під час війни

Усвідомлення світовою спільнотою глобальних масштабів бідності, деструктивних тенденцій у розвитку сільських територій, поглиблення нерівності доходів та критичного погіршення стану навколишнього середовища зумовило формування нової управлінської філософії. Виникла об'єктивна необхідність переходу від кількісного індустріального зростання до якісного, де ключовим орієнтиром виступає інтерес людини та загальне підвищення якості її життя.

Офіційне зародження концепції сталого розвитку (sustainable development) пов'язане з діяльністю Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку ООН, яка ще у 1987 році визначила його як процес, що задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Подальшим етапом глобалізації цієї парадигми стало прийняття на Саміті ООН Цілей сталого розвитку (ЦСР 2015–2030 рр.), що визначили міжнародними пріоритетами подолання бідності, мінімізацію нерівності, розширення прав і можливостей громадян та розбудову інклюзивної інфраструктури.

Для України вектор збалансованого поступу тривалий час ускладнювався глибокими диспропорціями між міськими та сільськими територіями. Ретроспективний аналіз вітчизняних демографічних та соціально-економічних показників свідчить про системне депопуляційне навантаження на сільську місцевість. Так, за даними наукових моніторингів, рівень бідності в сільських поселеннях традиційно перевищував міські показники (і за відносним, і за абсолютним критеріями), а загальна чисельність сільського населення за роки незалежності скоротилася на понад 22%. Зазначені деструкції актуалізували потребу в адаптації міжнародних стандартів до національного правового поля.

Взявши на себе міжнародні зобов'язання, держава імплементувала принципи збалансованості через низку стратегічних документів. Зокрема, базові засади були зафіксовані у Концепції сталого розвитку населених пунктів, де дане явище трактується як:

«...соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів, технологічного переоснащення і реконструкції підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури» [42].

Важливим кроком стало також підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Глава 13 «Торгівля та сталий розвиток» (Розділ IV) прямо передбачає керування міжнародними екологічними та соціальними стандартами, а також активізацію обміну найкращими муніципальними практиками задля підвищення економічного добробуту місцевих громад.

Сучасні трансформації в системі публічного управління, зумовлені реформою децентралізації, перемістили фокус реалізації концепції сталого розвитку безпосередньо на рівень територіальних громад як базових суб'єктів муніципального менеджменту.

Сталий розвиток громад нині є надзвичайно важливим. Територіальні громади зіткнулись з різними викликами, такими як забруднення повітря, затори на дорогах, нестача ресурсів та зменшення якості життя населення. Саме сталий розвиток міст може допомогти вирішити ці проблеми та забезпечити стабільний розвиток міст в майбутньому. Сталий розвиток міст означає розвиток громад, який забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без позбавлення можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це означає забезпечення збалансованого розвитку економіки, суспільства та довкілля[41].

Термінологічно «сталий розвиток територіальної громади» поєднує в собі динамічну тривалість процесу та його якісну спрямованість на перехід системи у досконаліший стан. Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити чотири фундаментальні ідентифікаційні ознаки громади, що забезпечують підґрунтя для її збалансованого розвитку:

територіальна єдність (чітко окреслений просторовий базис);

спільність інтересів (наявність єдиних цілей життєдіяльності мешканців);

соціальна взаємодія (здатність до солідарного вирішення локальних проблем);

самоідентифікація (усвідомлення кожним членом своєї приналежності до спільноти).

Відповідно до Концепції сталого розвитку населених пунктів, класична система муніципального управління громадою охоплює дев'ять ключових інфраструктурно-функціональних напрямків: від раціонального використання ресурсів та розвитку інженерно-транспортних мереж до поліпшення санітарно-гігієнічних умов і захисту від техногенних аварій [42].

Вихідні положення Концепції сталого (збалансованого) розвитку, закладені на міжнародному рівні ООН, трактують сталий розвиток як таку модель організації суспільного буття, за якої задоволення потреб нинішнього покоління здійснюється без шкоди для спроможності майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби. На муніципальному рівні ця концепція трансформується у стратегічне завдання забезпечення гармонійного тривекторного балансу:

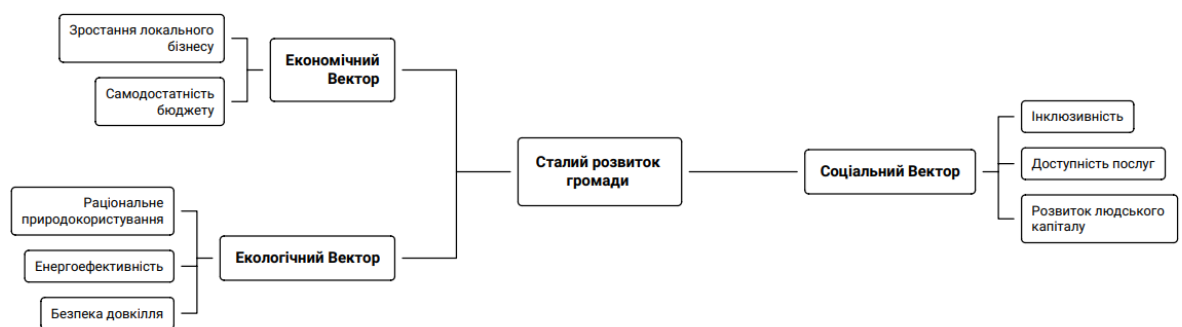


Рис. 1.3. Основні вектори сталого розвитку громади

Розглядаючи територіальну громаду як цілісну організаційну підсистему, сутність сталого розвитку місцевих територій слід визначати як процес безперервної позитивної трансформації, що забезпечує підвищення загальної якості життєвого простору громади, її фінансово-економічну самодостатність та екологічну безпеку на основі раціонального використання внутрішнього потенціалу та залучення зовнішніх інвестицій.

Основними завданнями реалізації цієї концепції в практиці стратегічного управління місцевим розвитком у традиційних (мирних) умовах є:

деверсифікація місцевої економіки та стимулювання інвестиційної привабливості території;

забезпечення високих стандартів надання публічних і соціальних послуг (медичних, освітніх, культурних);

раціональне поводження з природними ресурсами, модернізація житлово-комунального господарства на засадах енергоефективності;

розвиток інститутів локальної демократії, партисипації та партисипативного бюджетування, що передбачає безпосереднє залучення мешканців до прийняття стратегічних рішень.

1	Деверсифікація Економіки Стимулювання інвестиційної привабливості території
2	Забезпечення Високих Стандартів Послуг Надання якісних медичних, освітніх та культурних послуг
3	Раціональне Поводження з Ресурсами Модернізація житлово-комунального господарства на засадах енергоефективності
4	Розвиток Локальної Демократії Залучення мешканців до прийняття стратегічних рішень

Рис. 1.4 Напрями стратегічного управління місцевим розвитком у традиційних (мирних) умовах

Проте розгортання повномасштабної військової агресії на території України зумовило глибоку екзогенну деформацію умов функціонування вітчизняних муніципалітетів, що викликало вимушену і радикальну трансформацію базових принципів концепції сталого розвитку на місцевому рівні. Воєнний стан змістив фокус стратегічного планування з класичного довгострокового прогнозування економічного зростання на вирішення першочергових завдань безпеки, виживання та швидкої адаптації.

Аналіз сучасної практики муніципального менеджменту в Україні дозволяє виділити такі ключові напрями трансформації принципів сталого розвитку місцевих територій під впливом безпекових викликів.

Узагальнення вищезазначених архітектонічних змін у структурі місцевого врядування дозволяє систематизувати ключові тренди трансформації просторового розвитку (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трансформація базових принципів сталого розвитку територіальних громад під впливом безпекових викликів воєнного стану

Напрямок трансформації	Традиційний підхід (довоєнний період)	Антикризовий підхід (період воєнного стану)	Ключовий управлінський фокус (Up-to-date)
Економічний вектор	Нарощування масштабів виробництва, залучення великих інвесторів, розширення зовнішніх ринків збуту та максимізація прибутків.	Збереження наявного та інтеграція релокованого бізнесу, підтримання критичної інфраструктури, диверсифікація податкових надходжень.	Економічна життєстійкість: Забезпечення локальної продовольчої та енергетичної автономії (впровадження відновлюваних та альтернативних джерел генерації).
Соціальний вектор	Підвищення загальних стандартів якості життя, розвиток креативних індустрій, базові програми соціального захисту населення.	Адаптація соціальної інфраструктури до різких демографічних змін, викликаних масовою міграцією та притоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО).	Інклюзивна інтеграція та захист: Повна соціоекономічна адаптація ВПО, створення безбар'єрного простору для ветеранів, розгортання систем психологічної реабілітації.
Екологічний вимір	Класичний екологічний порядок денний: сортування та переробка побутових відходів, озеленення територій, зниження викидів CO ₂ .	Оперативне реагування на прямі екологічні загрози, моніторинг наслідків бойових дій, ліквідація масштабних техногенних ризиків.	Еколого-цивільна безпека: Організація утилізації відходів руйнувань, захист і резервування джерел питної води, цивільний захист від екологічних катастроф.
Управлінський принцип	Формування статичних довгострокових	Відмова від негнучких планів, перехід до оперативних	Гнучке планування (<i>Resilient-planning</i>): Застосування принципів сценарійності,

	стратегій розвитку на 7–10 років із жорстким цільовим плануванням та фіксованими індикаторами.	антикризових програм, швидка реструктуризація видатків місцевих бюджетів.	динамічної адаптивності та безперервного аналізу безпекових макроризиків.
--	--	---	---

Як свідчать дані табл.1.4, безпекові виклики воєнного стану не нівелюють глобальну філософію сталого розвитку, проте радикально змінюють інструментарій та пріоритетність її реалізації на рівні первинних суб'єктів самоврядування.

Трансформаційні процеси охоплюють усі без винятку компоненти життєдіяльності муніципальних утворень, переорієнтовуючи вектор локального менеджменту з парадигми «розвитку та експансії» на парадигму «захисту, адаптивності та забезпечення життєстійкості». Це доводить, що сучасна модель стратегічного управління територіальними громадами в Україні має базуватися на гнучкому поєднанні соціально-гуманітарних імперативів та жорстких безпекових стандартів.

Глибоке переосмислення класичної трьохкомпонентної структури сталого розвитку регіонів та муніципальних утворень, запропонованої у працях Т. В. Панчишина та М. Л. Вдовина [41], дозволяє адаптувати чинну систему індикаторів до екстремальних умов воєнного часу. Сучасна архітектоніка локального менеджменту в Україні вимагає не просто механічного виконання Цілей сталого розвитку ООН, а їх критичної трансформації через призму безпекових імперативів.

З метою формування гнучкого прикладного інструментарію нами було здійснено переформатування та доповнення базової матриці цілей, завдань та індикаторів сталого розвитку територіальних громад, інтегрувавши в її структуру чинники антикризової стійкості, соціальної інклюзії та цивільного захисту (див. табл. 1.5).

Систематизація, проведена у таблиці 1.3, унаочнює, що в умовах воєнного стану класичні орієнтири концепції сталого розвитку

трансформуються в інструменти оперативного виживання та стратегічної відбудови територій. Введення додаткового безпеково-інституційного компоненту є критично необхідним для сучасного муніципального менеджменту в Україні, оскільки без забезпечення базового рівня фізичної безпеки мешканців (наявності укриттів, систем оповіщення) реалізація будь-яких економічних чи екологічних цілей є неможливою.

Таблиця 1.5

Антикризова матриця цілей, завдань та індикаторів сталого розвитку територіальних громад в умовах безпекових викликів воєнного стану

Компоненти	Муніципальні індикатори (з урахуванням воєнних змін)	Антикризові завдання місцевого менеджменту
Суспільна (Соціально-гуманітарна)	Рівень відносної та абсолютної бідності; Частка ВПО, забезпечених соціальним житлом; Рівень безбар'єрності простору (для осіб з інвалідністю та ветеранів); Доступність послуг з психологічної реабілітації та травматерапії.	Зниження рівня бідності через соціальну підтримку постраждалих верств населення; Забезпечення повної соціоекономічної та гуманітарної інтеграції ВПО; Створення інклюзивного та безбар'єрного простору в закладах освіти, медицини та культури; Модернізація мережі первинної медицини під потреби ветеранів.
Економічна (Ресурсно-господарська)	Кількість збережених та інтегрованих релокованих підприємств; Рівень локальної зайнятості та самозайнятості (у т.ч. ВПО); Коефіцієнт автономності та платоспроможності місцевого бюджету; Частка громадських обговорень при коригуванні програм розвитку.	Створення умов для утримання локального та залучення релокованого бізнесу; Сприяння швидкій перекваліфікації та працевлаштуванню громадян; Диверсифікація податкових надходжень, оптимізація видатків бюджету; Сценарійне управління територією на засадах залучення громадськості.
Екологічна (Еколого-цивільна)	Показники безпечності питної води (резервні джерела); Обсяг та частка перероблених відходів руйнувань; Рівень забруднення ґрунтів та водойм внаслідок бойових дій; Частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у критичній інфраструктурі.	Забезпечення доступу до гарантованих джерел питної води в екстремальних умовах; Організація логістики та утилізації відходів руйнувань (будівельного сміття); Проведення оперативного екологічного моніторингу територій; Впровадження автономних джерел енергогенерації для об'єктів життєзабезпечення.
Безпеково-інституційна (Додаткова)	Рівень безпеки та захищеності мешканців (наявність облаштованих укриттів); Коефіцієнт готовності систем оповіщення;	Розбудова мережі захисних споруд цивільного захисту подвійного призначення;

	Рівень довіри до органів місцевого самоврядування (ОМС) та інституцій цивільного захисту.	Підвищення цифрової стійкості управління та кіберзахисту даних ОМС; Активізація міжнародного партнерства для залучення грантів на відновлення (Build Back Better).
--	---	---

Усі оновлені завдання місцевого самоврядування тепер мають наскрізний антикризовий характер, де ключовим показником ефективності стає не кількісне збільшення прибутків, а формування життєздатного, інклюзивного та автономного життєвого середовища для нинішнього населення громади та її майбутніх поколінь.

Переорієнтація методологічного базису муніципального менеджменту на принципи «сталості життєстійкості» (sustainable resilience) потребує докорінної перебудови самого технологічного алгоритму формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. Традиційний лінійний підхід до стратегування, заснований на довгостроковому екстраполяційному прогнозуванні, в умовах високої турбулентності екзогенного середовища втрачає свою прогностичну цінність. Замість нього у практику діяльності ОМС імплементується інструментарій сценарійного антикризового планування (Resilient-planning) та адаптивні рекомендації профільних міністерств щодо розробки Стратегій розвитку територіальних громад та Планів відновлення та розвитку.

Теоретико-методологічний інструментарій формування стратегії громади під час воєнного стану зазнає трансформації на кожному етапі управлінського циклу, що доцільно систематизувати через оновлений алгоритм процесу стратегування (рис. 1.5).

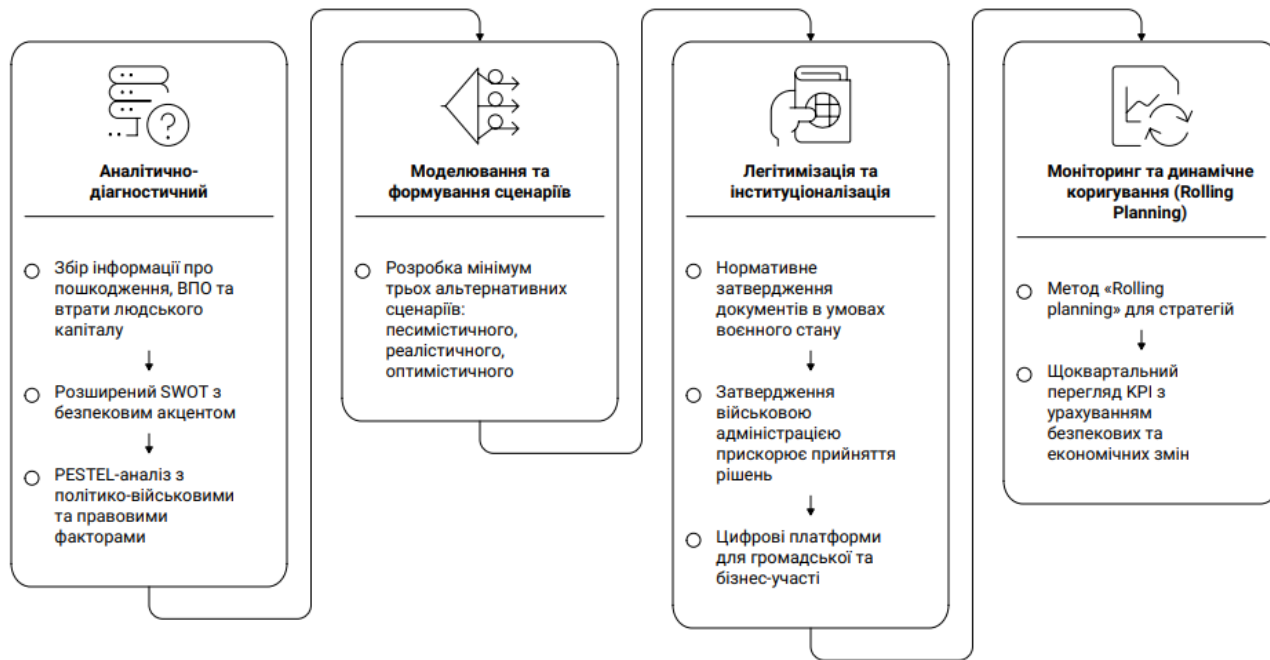


Рис. 1.5 Етапи та інструменти антикризового стратегування ТГ

Представлені на рис. 1.5 Етапи та інструменти антикризового стратегування ТГ наочно демонструє, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до управління територіями потребують докорінного переосмислення. Зокрема, на першому аналітично-діагностичному етапі, на відміну від мирного часу, коли базовий аналіз спирається на стабільні статистичні звіти, первинний збір інформації органами місцевого самоврядування (ОМС) орієнтований на оперативний моніторинг пошкоджень інфраструктури, облік внутрішньо переміщених осіб та фіксацію міграційних втрат людського капіталу. При цьому методологічний апарат доповнюється розширеним SWOT-аналізом з безпековим акцентом, де загрози класифікуються за рівнем воєнних ризиків, а також PESTEL-аналізом, у якому політико-військові та правові фактори, такі як введення військових адміністрацій чи обмеження бюджетних видатків, набувають домінуючого значення.

Наступний етап моделювання та формування сценаріїв показує, що звичне довгострокове цілепокладання замінюється розробкою щонайменше трьох альтернативних варіантів розвитку території. Мова йде про песимістичний сценарій, що передбачає пролонгацію бойових дій та затяжну

кризу, реалістичний, орієнтований на стабілізацію ситуації й адаптивне відновлення, та оптимістичний, який базується на швидкій деокупації й залученні масштабних інвестицій за міжнародним принципом «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було).

Особливістю реалізації стратегічного процесу, як видно зі схеми, є специфіка нормативного затвердження документів на етапі легітимізації. У громадах, де за рішенням Президента України утворено військові адміністрації, право затвердження стратегічних планів переходить від колегіального органу (місцевої ради) до одноосібного рішення начальника військової адміністрації. Це суттєво прискорює час прийняття рішень, але водночас вимагає впровадження додаткових цифрових інструментів для збереження партисипації, тобто залучення громадськості та бізнесу до обговорень.

Зрештою, на етапі моніторингу реалізація стратегії перестає бути статичним виконанням затвердженого плану. Тут доцільно застосовувати метод ковзного планування, коли ключові індикатори ефективності (KPI) переглядаються щоквартально відповідно до динамічних змін безпекової та фінансово-економічної ситуації в країні.

Таким чином, узагальнюючи логіку запропонованої схеми, можна констатувати, що в умовах війни Концепція сталого розвитку місцевих територій не втрачає своєї актуальності, але трансформується у концепцію «сталого життестійкості». За таких обставин головною метою стратегічного управління стає не просто кількісне нарощування показників, а формування такого інституційного, економічного та соціального каркаса громади, який здатний витримувати безпекові шоки, зберігати людський потенціал та готувати надійний плацдарм для майбутнього комплексного повоєнного відновлення.

Описана теоретична модель сталого життестійкості потребує ретельної верифікації на прикладі реальних суб'єктів місцевого самоврядування. Найбільш репрезентативними для такого аналізу є приміські громади, які, з

одного боку, мають потужний довоєнний економічний потенціал, а з іншого — зазнали критичного асиметричного впливу безпекових та міграційних шоків воєнного стану. З огляду на це, логічним кроком та предметним продовженням нашого дослідження є перехід до другого розділу роботи. У межах наступного аналітичного блоку буде проведено комплексний аудит фінансово-економічного стану, демографічних зрушень та просторових деструкцій Феодосіївської громади. Це дозволить оцінити дієвість наявних управлінських інструментів ОМС, виявити диспропорції у виконанні бюджетних програм та сформуванню емпіричну базу для розробки прикладних рекомендацій щодо зміцнення життєздатності цієї специфічної приміської території.

З огляду на це, логічним кроком та предметним продовженням нашого дослідження є перехід до Розділу 2 .

У межах наступного аналітичного блоку буде проведено комплексний аудит фінансово-економічного стану, демографічних зрушень та просторових деструкцій Феодосіївської громади. Це дозволить оцінити дієвість наявних управлінських інструментів ОМС, виявити диспропорції у виконанні бюджетних програм та сформуванню емпіричну базу для розробки прикладних рекомендацій щодо зміцнення життєздатності цієї специфічної приміської території.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення наукових підходів та нормативно-правового базису щодо сутності територіальної громади як об'єкта стратегічного управління, а також досліджено трансформацію принципів концепції сталого розвитку під впливом деструктивних чинників воєнного стану. Дослідження плюралізму наукових поглядів довело, що дефініція

«територіальна громада» є мультиаспектною системою, яка пройшла еволюційний шлях від спрощеного нормативно-географічного трактування до надскладної, самоорганізованої соціально-територіальної системи індивідуально-територіальних зв'язків. Обґрунтовано, що за умов воєнного стану ключового значення набуває саме ресурсно-економічний та господарський контекст спроможності громади, оскільки право на місцеве самоврядування та стратегічний розвиток може бути реально реалізоване виключно за наявності стійкої матеріально-фінансової основи, гнучкого інституційного каркасу та високого рівня адаптивності управлінського капіталу органів місцевого самоврядування.

У цьому контексті територіальна громада починає функціонувати як динамічна організаційна підсистема, ефективність якої в кризовий період визначається не статичним підтриманням рутинних процесів, а рівнем її інституційної спроможності та оперативної адаптивності. Така життєздатність системи в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від комплексу ендогенних та екзогенних чинників, серед яких першочерговими визначено якість докризового розвитку управлінської інфраструктури, цифровізацію комунікаційних каналів із бенефіціарами (мешканцями та внутрішньо переміщеними особами), синергію з волонтерським рухом та міжнародними донорами (зокрема UNDP), а також функціональну гнучкість місцевої влади щодо швидкого реінжинірингу регламентів і реструктуризації бюджетних призначень під безпекові потреби території.

Зазначені чинники підтверджують, що повномасштабна військова агресія радикально деформувала класичний тривекторний ландшафт концепції сталого розвитку, що охоплював економіку, соціум та екологію. В умовах війни відбулося вимушене зміщення фокусу муніципального менеджменту з парадигми довгострокового зростання та експансії на парадигму оперативного виживання, захисту та адаптивності, через що класична концепція трансформувалася у модель «сталостійкості» (sustainable resilience). Головною метою управління за такої моделі стає

формування такого інституційного каркаса, який здатний абсорбувати безпекові шоки, утримувати керованість територією та зберігати людський капітал.

Це зумовлює об'єктивну необхідність модернізації самої методології стратегічного планування через імплементацію у структуру муніципального менеджменту додаткового безпеково-інституційного компоненту. На основі цього у дослідженні було сформовано авторську Антикризову матрицю цілей, завдання якої інтегрують чинники цивільного захисту, утилізації відходів руйнувань, соціоекономічної адаптації ВПО та забезпечення локальної енергетичної й продовольчої автономії. Наскрізний антикризовий характер оновлених завдань визначає, що ключовим критерієм ефективності реалізації стратегії відтепер стає формування інклюзивного, автономного та безпечного життєвого середовища для нинішнього та майбутніх поколінь громади на засадах міжнародного принципу Build Back Better (Відбудувати краще, ніж було).

Сформований теоретико-методологічний базис та запропонована антикризова матриця індикаторів «сталості життєстійкості» потребують детальної верифікації та прикладного тестування на рівні конкретного суб'єкта місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ФЕОДОСІЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Характеристика Феодосіївської сільської територіальної громади та аналіз показників її фінансово-економічного розвитку і життєстійкості

Відповідно до розробленого у першому розділі теоретико-методологічного алгоритму, вихідним етапом дослідження процесу стратегування є комплексний діагностичний аналіз об'єкта управління. На сучасному етапі розвитку муніципального менеджменту в Україні Феодосіївська сільська територіальна громада є репрезентативним прикладом приміської самоорганізованої системи, що поєднує потужний історико-культурний базис, унікальний природно-ресурсний потенціал та специфічні соціоекономічні виклики, зумовлені близькістю до столиці та правовим режимом воєнного стану [52].

Громада була сформована в межах реформи децентралізації влади відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 715-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області». Організаційна архітектура громади утворилася шляхом консолідації Гвоздівської, Іванковичівської, Рославичівської сільських рад Васильківського району та Лісниківської, Ходосівської, Хотівської сільських рад Києво-Святошинського району. Наразі територія громади адмініструється у складі Обухівського району Київської області, має п'ять старостинських округів (Гвоздівський, Рославичівський, Хотівський, Лісниківський та Іванковичівський) та об'єднує 8 населених пунктів: села Гвоздів, Іванковичі, Кременище, Круглик, Лісники, Рославичі, Хотів, а також село Ходосівка, яке визначено адміністративним центром. Символічним є й саме найменування громади, обране на честь

святого Феодосія Печерського, що підкреслює глибинний духовний зв'язок цієї території з витокami державності та культури Київської Руси [52].

Просторовий та логістичний потенціал громади є ключовим ендегенним чинником її стратегічного розвитку. Загальна площа території складає 115,15 км². Структура внутрішньої просторової доступності та транспортної зв'язності населених пунктів із муніципальним центром наведена у табл. 2.1. [52].

Таблиця 2.1

Просторова характеристика населених пунктів Феодосіївської сільської ТГ[52].

Назва населених пунктів	Площа, га	Відстань до сільської ради, км	Дорога з твердим покриттям до сільради, км
Ходосівка (<i>адмін. центр</i>)	895,45	—	—
Гвоздів	1666,90	6,7	6,7
Іванковичі	929,80	10,0	10,0
Кременище	121,10	4,5	4,5
Круглик	50,20	6,0	6,0
Лісники	625,00	5,0	5,0
Рославичі	1552,90	9,0	9,0
Хотів	768,70	10,0	10,0

Дані табл. 2.1 свідчать про високу компактність території (максимальна відстань між населеними пунктами не перевищує 15 км) та 100%-ве забезпечення внутрішньої логістики дорогами з твердим покриттям. Водночас аналіз географічного розташування виявляє потужний «ефект сусідства» з мегаполісом: відстань від Ходосівки до межі м. Києва становить лише 6 км, а села Хотів та Лісники безпосередньо межують зі столицею. Транспортний каркас посилюється безпосереднім приляганням до міжнародної автомагістралі М-05 (Київ — Одеса), що забезпечує стале сполучення як з обласним центром (17 км), так і з ринками праці та капіталу. Для визначення стратегічної конкурентоспроможності Феодосіївської громади у приміській

зоні проведено її компаративний аналіз із суміжними територіальними утвореннями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика суміжних територіальних громад

Показник	Феодосіївська СТГ	Васильківська МТГ	Глевахівська СТГ	Гатненська СТГ	Козинська СТГ	Чабанівська СТГ
Територія, км ²	115,15	356,97	96,77	36,60	175,52	12,87
Кількість населених пунктів, од.	8	20	13	3	13	2
Відстань від адмінцентру до межі м. Києва, км	6	24	20	4	14	3

Компаративний аналіз доводить, що за просторовими масштабами Феодосіївська СТГ посідає середнє положення, проте критично випереджає більшість сусідів (окрім Гатненської та Чабанівської громад) за рівнем наближеності до Києва, що робить її інвестиційно привабливою для релокації бізнесу в умовах війни, але створює загрозу «вимивання» людських ресурсів маятниковою міграцією.

Унікальність об'єкта стратегування підсилюється його історико-археологічним та природно-ресурсним капіталом, які формують засади для розвитку екологічного та історико-патріотичного туризму. Територія громади розташована в межах Придніпровської височини (Київське плато) у зоні Лісостепу. Горбисто-рівнинний рельєф, розчленований долинами річки Сіверка, та різноманітний ґрунтовий покрив (від дерново-підзолистих до сіроземів) сформували мальовничі ландшафти (зокрема заказник «Васильківські Карпати»).

Громада володіє унікальною концентрацією пам'яток археології національного значення, внесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України: Велике Ходосівське городище ранньої залізної доби

(охоронний номер 100012-Н) та Хотівське городище скіфських часів VI ст. до н.е. (охоронний номер 100013-Н), які у давньоруську епоху були інтегровані в оборонну систему «Змієвих валів».

Особливе значення для аналізу сучасної життєстійкості громади в умовах воєнного стану має її історико-мілітарний спадок. На території сіл Хотів, Кременище, Круглик та Лісники збереглася розгалужена мережа довготривалих оборонних точок (ДОТ №155, №129, №136, №131, №151, №152, №178, №153, №138), які у 1929–1932 роках складали основу Київського укріпленого району (КиУР). Ця історична тривалість оборонної функції території актуалізувалася у 2022 році: інфраструктурний та ландшафтний каркас громади знову виконав роль безпекового бар'єра на південних підступах до столиці.

Таким чином, сформована загальна характеристика Феодосіївської СТГ дозволяє ідентифікувати її як компактну, логістично інтегровану, приміську громаду з високим історико-культурним та просторовим потенціалом. Проте для формування дієвої антикризової стратегії сталого розвитку та оцінки її «сталого життєстійкості» (sustainable resilience) необхідним є поглиблений аналіз динаміки показників її фінансово-економічного розвитку та бюджетної спроможності в умовах воєнного стану, що здійснюється у наступному параграфі дослідження.

Комплексна оцінка фінансової спроможності Феодосіївської сільської територіальної громади потребує детального моніторингу. Емпіричний аналіз зведених п'ятирічних даних свідчить про послідовне та динамічне розширення фіскального простору громади, попри кризові деструкції воєнного стану. Так, сукупний обсяг доходів бюджету (включаючи офіційні трансферти) зріс із 174 950,9 тис. грн у 2021 році до 466 924,4 тис. грн у 2025 році, продемонструвавши номінальне збільшення у 2,67 рази. Ключовим індикатором фінансової автономії є показник доходів без урахування трансфертів, який за аналогічний період збільшився з 125 399,1 тис. грн до 342 706,9 тис. грн. Для ідентифікації структурних зрушень та драйверів

бюджетного наповнення у табл. 2.3 систематизовано довгострокову динаміку основних податкових та неподаткових джерел громади.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура доходів бюджету Феодосіївської сільської ТГ за 2021–2025 роки (тис. грн)

НАЙМЕНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ	Роки					Відхилення (2025 до 2024) (+/-)
	2021	2022	2023	2024	2025	
ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	122 535,7	106 342,5	179 615,6	253 391,2	319 344,0	+65 952,8
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	40 584,5	44 695,6	73 629,9	96 311,1	120 702,3	+24 391,2
Податок на прибуток підприємств	1,8	20,5	20,6	347,7	59,7	-288,0
Рентна плата (використання прир. ресурсів)	55,7	46,5	32,8	84,4	89,9	+5,5
Акцизний податок з реалізації пального	21 116,9	5 691,3	19 590,8	30 721,3	46 526,3	+15 805,0
Акцизний податок з роздрібної торгівлі	16 899,8	16 724,0	23 921,6	33 163,7	38 219,4	+5 055,7
Податок на нерухоме майно	12 086,7	9 830,4	18 631,2	30 634,9	35 966,8	+5 331,9
Плата за землю	7 681,5	6 544,1	14 798,5	13 111,1	17 947,4	+4 836,3
Транспортний податок	74,9	60,4	318,8	306,5	232,5	-74,0
Туристичний збір	204,1	142,1	468,4	596,2	671,0	+74,8
Єдиний податок (усього)	23 793,9	22 539,0	28 142,8	48 016,9	58 808,2	+10 791,3
у тому числі з фізичних осіб	21 218,2	20 453,2	26 174,4	44 690,6	54 133,1	+9 442,5
Екологічний податок	35,8	48,6	60,3	97,4	120,5	+23,1
НЕПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	2 557,8	4 403,1	26 985,0	63 040,8	23 005,0	-40 035,8
Адміністративні збори та платежі	380,6	290,8	543,7	915,6	1 299,0	+383,4
Плата за надання адмінпослуг	232,3	132,4	399,2	793,7	1 147,8	+354,1
Орендна плата за користування майном	148,3	158,3	144,1	120,4	150,7	+30,3
Власні надходження бюджетних установ	969,6	1 833,3	26 047,6	61 691,4	21 033,9	-40 657,5
Інші неподаткові надходження	141,7	2 177,8	248,1	394,3	559,4	+165,1
ДОХОДИ ВІД ОПЕРАЦІЙ З КАПІТАЛОМ	305,6	31,3	122,8	195,0	357,9	+162,9
ОФІЦІЙНІ ТРАНСФЕРТИ (УСЬОГО)	49 551,8	57 251,7	75 097,2	82 286,4	124 217,5	+41 931,1
---	---	---	---	---	---	---
УСЬОГО ДОХОДІВ (з трансфертами)	174 950,9	168 028,6	281 793,6	398 913,4	466 924,4	+68 011,0

Джерело: сформовано на основі звітних даних фінансового звіту Феодосійської сільської ТГ за 2021–2025 рр. [52].

Аналіз динаміки внутрішньорічних звітних періодів дозволяє глибше розкрити фінансові процеси адаптації громади. За січень–листопад 2023 року до бюджету надійшло 193 212,3 тис. грн податків та зборів, що становило 193,6% порівняно з аналогічним періодом 2022 року (приріст — 93 414,7 тис. грн), при цьому загальний фонд сформував 167 209,3 тис. грн. Основне наповнення загального фонду у цей період забезпечили ПДФО — 68 570,4 тис. грн (41,0%), місцеві податки та збори — 58 037,6 тис. грн (34,7%) та акцизний податок — 39 827,5 тис. грн (23,8%).

Протягом 2024 року спостерігалось стрімке підвищення фінансової ємності: станом на 30.09.2024 обсяг податків і зборів сягнув 244 940,1 тис. грн (179,2% до рівня 2023 року), де загальний фонд акумулював 193 957,4 тис. грн завдяки збалансованому трикластерному розподілу: ПДФО (40,1% або 77 841,2 тис. грн), місцеві податки (35,6% або 69 137,3 тис. грн) та акцизні надходження (23,5% або 45 522,5 тис. грн). Наприкінці бюджетного циклу 2025 року сукупні доходи загального фонду без трансфертів трансформувалися у 321 183,4 тис. грн, зафіксувавши ріст на 126,1% порівняно з фіналом 2024 року, де архітектура трьох ключових драйверів стабілізувалася на рівні ПДФО (37,6% або 120 702,3 тис. грн), місцевих податків (35,4% або 113 625,9 тис. грн) та акцизного сегменту (26,4% або 84 745,7 тис. грн).

Паралельно фіксувалися високоволатильні коливання капітальних та інвестиційних ресурсів спеціального фонду (без трансфертів). За 11 місяців 2023 року його обсяг зріс у 59,4 раза порівняно з 2022 роком, досягнувши 26 003,0 тис. грн, за 9 місяців 2024 року піднявся до пікового значення 50 982,7 тис. грн (в 16,4 раза більше відповідного проміжного показника 2023 року), а за підсумками повного 2025 року скоригувався до 21 523,5 тис. грн. Таке коливання значною мірою детерміноване нерівномірністю надходження власних коштів бюджетних установ, які у 2024 році становили рекордні 61 691,4 тис. грн, а у 2025 році знизилися до 21 033,9 тис. грн. Обсяг доходів від

продажу землі залишався стабільно низьким, хоча й зріс із 305,6 тис. грн у 2021 році до 357,9 тис. грн у 2025 році.

Незважаючи на високий рівень ендогенної самодостатності, стабільне функціонування бюджетної архітектури громади підтримується через механізми вертикального та горизонтального вирівнювання. Динаміка офіційних трансфертів демонструє стійке зростання — з 49 551,8 тис. грн у 2021 році до 124 217,5 тис. грн у 2025 році, що пов'язано з розширенням фінансування державних гарантій у сфері освіти та соціального захисту. Склад та цільова орієнтація трансфертних потоків протягом 2023–2025 років деталізовані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура та обсяги міжбюджетних трансфертів, залучених до бюджету ТГ
(тис. грн)

Джерела та види міжбюджетних трансфертів	Січень–листопад 2023 року	Січень–вересень 2024 року	Повний 2025 рік
ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ (УСЬОГО)	60 112,8	49 310,6	111 712,9
Базова дотація	16 803,6	11 576,7	10 729,6
Освітня субвенція	38 561,1	37 733,9	93 468,3
Додаткова дотація з держбюджету	4 748,1	—	—
Державна підтримка осіб з особливими освітніми потребами	<i>в обл. бюджеті</i>	<i>в обл. бюджеті</i>	147,9
Доплати педагогічним працівникам ЗСО	—	—	4 856,6
Субвенція на інвестиційний проект «Нова українська школа»	—	—	760,8
Субвенція на забезпечення харчуванням учнів ЗСО	—	—	1 749,7
ОБЛАСНИЙ БЮДЖЕТ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ (УСЬОГО)	4 121,8	5 770,2	6 127,8
Дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я	1 487,4	1 001,3	1 375,3

Освітня субвенція на передані видатки	2 371,9	3 979,3	4 109,2
Підтримка осіб з особливими освітніми потребами	198,3	71,4	—
Субвенція на забезпечення якісної та доступної освіти «НУШ»	—	645,3	—
Реалізація соціального проекту «Активні парки»	64,2	72,9	20,3
Інша субвенція з обласного бюджету	—	—	623,0
ГОРИЗОНТАЛЬНІ ТРАНСФЕРТИ З ІНШИХ ТГ ТА МІСТ	5 000,0	5 600,0	6 376,8
Інша дотація з бюджету міста Києва	5 000,0	5 000,0	5 000,0
Інша субвенція з бюджету Гатненської сільської ТГ	—	600,0	1 376,8

Джерело: систематизовано автором на основі поточної фінансової звітності ОМС[52].

Аналіз трансфертної політики суцільним текстом виявляє послідовну зміну структури державної підтримки. У сегменті прямих надходжень з державного бюджету ключове значення має освітня субвенція, яка збільшилася з 38 561,1 тис. грн за 11 місяців 2023 року до 93 468,3 тис. грн у 2025 році, покриваючи базові потреби фінансування педагогічного персоналу, що у 2025 році було підсилено окремою субвенцією на доплати вчителям (4 856,6 тис. грн) та на організацію харчування учнів (1 749,7 тис. грн). Процес міжмуніципального співробітництва та партнерства характеризується стабільним щорічним виділенням 5 000,0 тис. грн іншої дотації з бюджету міста Києва, що відображає тісну інтеграцію пристолічної громади з агломераційним центром, а також залучення субвенцій із сусідньої Гатненської сільської ТГ, обсяг яких зріс із 600,0 тис. грн у 2024 році до 1 376,8 тис. грн у 2025 році для фінансування спільних інфраструктурних чи соціальних об'єктів.

Видаткова політика Феодосіївської сільської ТГ зазнала глибокої реструктуризації під впливом безпекових викликів та необхідності модернізації житлово-комунального сектора. Сукупний обсяг виконаних видатків зріс із 170 795,8 тис. грн у 2021 році до 440 207,6 тис. грн у 2025 році. Диверсифікацію видатків за основними функціональними векторами життєдіяльності громади в розрізі аналізованих періодів представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Функціональний розподіл та динаміка видатків бюджету
Феодосіївської сільської ТГ (тис. грн)

Функціональні напрями видатків місцевого бюджету	Січень–листопад 2023 року	Січень–вересень 2024 року	Повний 2025 рік
Державне управління (забезпечення ОМС)	33 822,4	32 342,6	69 342,4
Соціально-культурна сфера (усього)	94 199,4	100 110,3	208 925,1
у тому числі: Освіта	н.д.	н.д.	154 807,9
Охорона здоров'я	н.д.	н.д.	23 369,6
Соціальний захист та забезпечення	н.д.	н.д.	18 489,0
Культура і мистецтво	н.д.	н.д.	12 187,3
Фізична культура і спорт	н.д.	н.д.	70,2
Житлово-комунальне господарство та благоустрій	25 047,8	16 470,3	105 737,5
з них: організація благоустрою населених пунктів	н.д.	н.д.	102 985,7
Економічна діяльність та інфраструктура	21 667,0	54 019,6	10 721,5
з них: утримання та розвиток автомобільних доріг	21 667,0	53 919,6	0,0
розробка містобудівної та просторової док-ції	0,0	100,0	3 081,1
здійснення заходів із землеустрою	0,0	0,0	347,7
Капітальні інвестиції та будівництво	5 795,5	0,0	7 268,7
з них: внески до статутного капіталу СГ	5 795,5	0,0	5 775,0
будівництво об'єктів комунальної власності	0,0	0,0	1 493,7
Безпековий сектор, ЦО та ТРО (усього)	8 923,7	3 723,0	12 523,0

з них: місцева пожежна охорона	3 593,8	1 996,8	3 855,5
заходи та роботи з територіальної оборони	4 953,9	1 388,5	1 991,2
запобігання та ліквідація наслідків НС	73,8	103,5	1 306,0
ліквідація НС на очисних спорудах (резервний фонд)	0,0	0,0	282,5
мобілізаційна підготовка місцевого значення	98,0	0,0	86,9
заходи громадського порядку та безпеки	264,2	234,1	772,9
Екологія та раціональне природокористування	0,0	0,0	497,7
Членські внески до асоціацій ОМС	0,0	0,0	24,0
Міжбюджетні трансфери (субвенції іншим бюджетам)	7 328,8	11 233,0	36 688,4
УСЬОГО ВИДАТКІВ	197 235,7	218 542,4	440 207,6

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі звітів про виконання бюджету ТГ [52].

Суцільнотекстовий моніторинг видатків виявляє чітку гуманітарну та інфраструктурну спрямованість бюджетних потоків. Соціально-культурний блок незмінно утримує позицію головного споживача фінансових ресурсів: його частка у 2024 році склала 45,81% (100 110,3 тис. грн), а у 2025 році досягла 208 925,1 тис. грн, де базовим ядром виступає фінансування галузі «Освіта» (154 807,9 тис. грн, у тому числі загальна середня освіта — 88 772,7 тис. грн, дошкільна — 26 639,0 тис. грн). Кардинальна зміна пріоритетів зафіксована у житлово-комунальному секторі: якщо за 9 місяців 2024 року на ЖКГ було виділено лише 16 470,3 тис. грн (7,54%), то у 2025 році асигнування зросли до 105 737,5 тис. грн, з яких 102 985,7 тис. грн було безпосередньо інвестовано в масштабну організацію благоустрою населених пунктів. На противагу цьому, дорожня інфраструктура, яка у 2024 році потребувала капіталомісткого утримання автомобільних доріг в обсязі 53 919,6 тис. грн, у фінальному звіті 2025 року змістилася на інші операційні програми (0,0 тис. грн прямого дорожнього фінансування). Захист населення та територій у межах безпекового імперативу воєнного стану демонструє диверсифіковане

зростання: сукупні витрати на ТРО, пожежну охорону, цивільний захист та громадську безпеку збільшилися з 8 923,7 тис. грн у 2023 році до 12 523,0 тис. грн у 2025 році, включаючи цільову ліквідацію наслідків аварійної ситуації на очисних спорудах за рахунок коштів резервного фонду в сумі 282,5 тис. грн.

Обсяг видатків загального фонду на захищені статті (заробітна плата, енергоносії, медикаменти) зазнав структурних коливань у загальній системі бюджетного планування: за 11 місяців 2023 року він становив 101 446,2 тис. грн або 64,1% від загального обсягу видатків, станом на 30.09.2024 зріс до 115 947,3 тис. грн (74,2%), а за підсумками 2025 року досяг 221 661,1 тис. грн (67,5%), що свідчить про збереження високого рівня соціальної захищеності та фінансової стійкості перед ризиками виникнення дефіциту. Ефективність фінансового менеджменту підтверджується динамікою врегулювання боргових зобов'язань. Якщо станом на 01.12.2023 у громаді фіксувалася кредиторська заборгованість у сумі 2 110,1 тис. грн, а на кінець третього кварталу 2024 року вона скоригувалася до 1 116,5 тис. грн, то станом на 31.12.2025 року будь-яка бюджетна кредиторська заборгованість повністю відсутня, що вказує на ліквідацію касових розривів та оптимізацію взаємодії з органами Державної казначейської служби.

Для нівелювання фактора масштабу та проведення об'єктивної оцінки фінансової заможності території в систему моніторингу впроваджено систему питомих макроекономічних коефіцієнтів у розрахунку на одного мешканця громади за п'ятирічний період, що узагальнені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ключові питомі індикатори фінансової спроможності Феодосіївської ТГ (2021–2025 рр.)

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ІНДИКАТОРИ СПРОМОЖНОСТІ	Роки					Відхилення (2025 до 2024) (+/-)
	2021	2022	2023	2024	2025	
Доходи загального фонду (без трансфертів) на 1 особу, грн	8 094,90	7 192,19	11 924,72	16 834,80	21 233,86	+4 399,06
Капітальні видатки бюджету (без трансфертів) на 1 особу, грн	2 363,52	452,47	2 850,55	5 335,41	6 966,87	+1 631,46

Надходження ПДФО на 1 особу, грн	2 670,03	2 954,88	4 867,77	6 367,26	7 979,79	+1 612,53
Надходження єдиного податку на 1 особу, грн	1 565,39	1 490,08	1 860,56	3 174,46	3 887,89	+713,43
Надходження акцизного податку на 1 особу, грн	2 501,10	1 481,90	2 876,66	4 223,52	5 602,65	+1 379,13
Надходження податку на нерухоме майно на 1 особу, грн	795,18	649,90	1 231,74	2 025,31	2 377,81	+352,50
Надходження плати за землю на 1 особу, грн	505,36	432,64	978,34	866,79	1 186,53	+319,74
Питома вага видатків на утримання апарату управління, %	24,45%	29,83%	21,72%	18,53%	21,59%	+3,06 в.п.
Рівень дотаційності бюджету (за базовою дотацією), %	4,28%	0,00%	10,16%	6,06%	3,34%	-2,72 в.п.
Частка видатків бюджету розвитку (без власних надходж.), %	21,06%	3,02%	8,36%	7,67%	20,93%	+13,26 в.п.
Частка видатків на соцзахист та субсидії в галузі, %	0,41%	0,47%	2,59%	3,76%	3,91%	+0,15 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі офіційних фінансово-економічних метрик ТГ[52].

Аналіз відносних показників свідчить про значне інтенсивне фінансове зростання: питомий рівень доходів загального фонду без трансфертів на одну особу зріс з 8 094,90 грн у 2021 році до 21 233,86 грн у 2025 році, що вказує на зміцнення економічного базису та добробуту території. Капітальні видатки на одного мешканця після глибокого спаду у 2022 році (до 452,47 грн) відновили висхідний тренд і досягли у 2025 році макрорівня 6 966,87 грн, підтверджуючи високу інвестиційну активність ТГ. Показник дотаційності зафіксував зниження залежності від державного бюджету до 3,34% у 2025 році після спалаху до 10,16% у 2023 році, що свідчить про відновлення процесів самофінансування. Частка видатків на утримання управлінського апарату утримується в межах нормативно-допустимих значень (21,59% у 2025 році), демонструючи оптимізацію операційних витрат ОМС.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування Феодосіївської сільської територіальної громади

Під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність елементів, що оточують її та справляють на її діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення) [1].

Аналіз чинників зовнішнього середовища Феодосіївської сільської територіальної громади дозволяє ідентифікувати ключові детермінанти, які безпосередньо зачіпають її фінансово-економічну стійкість, інституційну спроможність та загальну траєкторію просторового розвитку. Найважливішим макроекономічним та географічним чинником виступає її унікальне розташування у межах пристолічного регіону та безпосередня інтеграція в систему Київської міської агломерації. Це зумовлює високу мобільність людських ресурсів, стабільний приплив приватних інвестицій та розвиток потужного рекреаційно-сервісного кластера, а також забезпечує унікальний фінансовий ефект у вигляді залучення значних обсягів іншої дотації безпосередньо з бюджету міста Києва, що суттєво посилює загальну ліквідність місцевої фінансової системи.

Економічне середовище громади характеризується високим рівнем диверсифікації та присутністю великих національних та міжнародних операторів у сферах мережевого ритейлу, аграрного сектору та ресторанного бізнесу, таких як підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора» та ТОВ «АТБ-Маркет», які генерують стійкі потоки акцизних податків завдяки розміщенню своїх об'єктів уздовж інтенсивних магістральних шляхів.

Політико-правові чинники зовнішнього середовища диктуються жорсткими імперативами воєнного стану в Україні, що накладає додаткові зобов'язання щодо диверсифікації бюджетних видатків на користь

безпекового сектору, фінансування заходів територіальної оборони, місцевої пожежної охорони та мобілізаційної підготовки. Водночас інституційні зв'язки з державним бюджетом через механізми виділення базової дотації та цільових субвенцій (зокрема освітньої субвенції, доплат педагогам та фінансування програм «Нова українська школа») виступають стабілізуючим фактором для соціально-культурної сфери ТГ, хоча й детермінують певну залежність від централізованих фінансових потоків. Важливу роль відіграє також міжмуніципальний чинник, який проявляється через горизонтальну кооперацію та залучення субвенцій із сусідньої Гатненської територіальної громади для реалізації спільних територіальних проектів.

У соціально-демографічному вимірі зовнішній вплив формується через високу легальну зайнятість населення, яка конвертується у динамічне зростання надходжень від податку на доходи з фізичних осіб (ПДФО), що є головним ендегенним фіскальним драйвером громади. Поряд із цим, техногенно-екологічні ризики зовнішнього простору, такі як необхідність ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на очисних спорудах чи реагування на природні катаклізми, вимагають від органів місцевого самоврядування постійного утримання фінансових резервів.

Нарешті, загальна макроекономічна ситуація в країні, що супроводжується інфляційними процесами, безпосередньо впливає на динаміку виконання бюджету розвитку, змушуючи громаду гнучко балансувати між нарощуванням власних коштів і капітальними видатками у розрахунку на одного мешканця задля збереження своєї автономії та високого інвестиційного потенціалу.

Аналіз внутрішнього середовища Феодосіївської сільської територіальної громади дає змогу виявити той внутрішній потенціал та ресурси, на які місцева влада може розраховувати для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей громади.

Внутрішнє середовище територіальної громади аналізується за такими ключовими напрямками:

кадровий потенціал, де аналізується кваліфікація та компетенції працівників апарату сільської ради, старостатів, комунальних підприємств та установ, а також активність і потреби місцевих мешканців;

організація управління та маркетинг території, слід розглянути ефективність управлінських рішень виконавчих органів, рівень цифровізації послуг та спроможність громади залучати інвестиції та створювати позитивний імідж;

стан основної діяльності життєзабезпечення громади, рівень розвитку місцевої інфраструктури, житлово-комунального господарства, капітального будівництва, благоустрою, а також сфери освіти, охорони здоров'я та культури;

фінансово-бюджетний стан, спроможність наповнення місцевого бюджету, ефективність використання бюджетних коштів, рівень дотаційності чи реверсної дотації, аналіз податкових та неподаткових надходжень;

організаційна та суспільна культура, необхідно перевірити рівень довіри населення до влади, залученість мешканців до процесів прийняття рішень (бюджет участі, громадські слухання) та збереження локальних традицій.

Загалом дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін громади. Сильні сторони (наприклад, вигідне географічне розташування, високий рівень надходжень ПДФО) є тією базою, на яку Феодосіївська громада спирається у своєму розвитку та яку керівництво має розширювати й укріплювати. Слабкі сторони (наприклад, інфраструктурні проблеми чи зношеність мереж) мають бути предметом пильної уваги сільської ради та виконавчого комітету для їх поступового усунення.

Водночас зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз (макроекономічна нестабільність, законодавчі зміни в розподілі податків) та можливостей (участь у міжнародних грантових програмах, державно-приватному партнерстві), які необхідно враховувати при

коригуванні Стратегії розвитку Феодосіївської сільської територіальної громади.

Відповідно до методологічних засад сучасного муніципального менеджменту, SWOT-аналіз виступає базовим методом стратегічного планування, що ґрунтується на встановленні системного зв'язку між характерними для територіальної громади внутрішніми сильними і слабкими сторонами та зовнішніми можливостями і загрозами. Результати цього аналізу в подальшому безпосередньо використовуються для визначення розгалуженої системи стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади.

Розглянемо місію і дерево цілей громади. Феодосіївська сільська територіальна громада визначила три стратегічних цілі сталого розвитку:

- економічне зростання громади;
- соціальне забезпечення громади;
- екологічна безпека громади.

Оперативні цілі та завдання вказують, на напрями, в яких заплановані зміни та конкретні заходи, які необхідно здійснити. Дерево цілей, яке визначає взаємозв'язок та ієрархію стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії Феодосіївської сільської територіальної громади, представлено нижче.

Таблиця 2.7

Дерево цілей розвитку Феодосіївської сільської територіальної громади на період до 2027 року (з перспективою до 2034 року) [52].

Оперативні цілі:	Завдання:
Стратегічна ціль: 1. Економічне зростання громади	
1.1. Розбудова освіченого суспільства, в якому кожен громадянин має рівні можливості для навчання та розвитку	1.1.1. Забезпечення функціонування оптимальної мережі різних типів надавачів освітніх послуг для дітей раннього і дошкільного віку у безпечних умовах
	1.1.2. Створення оптимальної мережі закладів загальної середньої освіти
	1.1.3. Забезпечення доступності, розумного пристосування та універсального дизайну для задоволення освітніх потреб дітей з особливими освітніми потребами
	1.1.4. Покращення ресурсного забезпечення закладів освіти та формування стратегії підвищення якості надання освітніх послуг в громаді
	1.1.5. Придбання шкільних автобусів для потреб закладів освіти громади
1.2. Розбудова інфраструктури громади	1.2.1. Розроблення містобудівної документації місцевого рівня на території громади
	1.2.2. Забезпечення прозорого та ефективного управління земельними ресурсами та створення умов для сталого використання земель.

	1.2.3. Створення умов для соціально-економічного та культурного розвитку громади для покращення якості життя її мешканців
	1.2.4. Розбудова економічної, критичної та туристичної інфраструктури в громаді
1.3. Підвищення рівня фізичної активності та здоров'я населення	1.3.1. Модернізація спортивної інфраструктури
	1.3.2. Сприяння веденню активного способу життя мешканців громади
1.4. Розвиток підприємництва	1.4.1. Підвищення обізнаності населення щодо можливостей організації підприємництва в громаді
	1.4.2. Створення сприятливих умов для релокованого бізнесу в громаді
	1.4.3. Створення сприятливих умов для розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в громаді
	1.4.4. Активація розвитку підприємництва на інноваційній основі
1.5. Розвиток сільського господарства	1.5.1. Сприяння підвищенню економічної ефективності розвитку сільського господарства
	1.5.2. Підвищення обізнаності представників сільськогосподарського сектору щодо можливостей для підприємництва їхньої сфери діяльності в громаді
	1.5.3. Створення умов для утворення та збільшення кількості фермерських господарств
1.6. Сприяння культурному та духовному розвитку людини, створення можливостей для її творчого самовираження і самореалізації	1.6.1. Формування оптимальної та інклюзивної мережі закладів культури в громаді
	1.6.2. Покращення матеріально-технічної бази та ресурсного забезпечення закладів культури в громаді
1.7. Створення умов для забезпечення рівних прав та рівних можливостей мешканців громади	1.7.1. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків (гендерної рівності), а також вразливих верств населення громади
	1.7.2. Створення безбар'єрного простору в громаді
Стратегічна ціль: 2. Соціальне забезпечення громади	
2.1. Створення безпечних та комфортних умов життя	2.1.1. Організація заходів з мобілізаційної підготовки та оборонної роботи у громаді
	2.1.2. Підвищення рівня готовності громади до реагування на безпекові загрози та зміцнення обороноздатності в рамках програми територіальної оборони «Спротив»
	2.1.3. Створення безпекових умов на вулицях, дорогах, у громадських місцях, а також у закладах загальної середньої освіти
	2.1.4. Забезпечення охорони публічного порядку, зміцнення правопорядку, охорони прав і свобод громадян та профілактики правопорушень
	2.1.5. Підтримка діяльності поліцейського офіцера громади
2.2. Підтримка та надання	2.2.1. Підтримка Захисників і Захисниць України та членів їх сімей у громаді
	2.2.2. Соціальний захист населення громади в рамках програми «Турбота»

соціальних послуг вразливим верствам населення громади	2.2.3. Забезпечення поховання окремих категорій населення громади
	2.2.4. Забезпечення оздоровлення дітей громади та надання грошової допомоги на оздоровлення дітей
	2.2.5. Здійснення підтримки дітей та сім'ї в громаді
2.3. Підвищення енергетичної безпеки шляхом впровадження розподіленої генерації та доступність якісних житлово-комунальних послуг	2.3.1. Розвиток житлово-комунального господарства та благоустрою населених пунктів громади
	2.3.2. Забезпечення функціонування комунальних підприємств шляхом підтримки та модернізації матеріально-технічної бази
	2.3.3. Покращення житлово-комунальної інфраструктури громади
	2.3.4. Сприяння у застосуванні енергоефективних та енергозберігаючих технологій шляхом придбання відповідного обладнання, засобів і матеріалів
2.4. Комфортні громади	2.4.1. Доступність якісних послуг централізованого водопостачання та водовідведення для різних груп громадян з урахуванням новітніх технологій та потреб громади
	2.4.2. Модернізація об'єктів житлово-комунального господарства
2.5. Цивільний захист та безпека громадян	2.5.1. Сприяння збільшенню фонду захисних споруд цивільного захисту з урахуванням принципів інклюзивності та безбар'єрності
	2.5.2. Сприяння розвитку систем оповіщення та інформування населення про загрозу або виникнення надзвичайної ситуації
2.6. Забезпечення населення громади якісними медичними послугами	2.6.1. Розвиток та підтримка медичної галузі та покращення медичного обслуговування населення
	2.6.2. Забезпечення населення доступом до необхідних медичних послуг, виробів та лікарських засобів
	2.6.3. Сприяння покращенню матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я громади
	2.6.4. Розбудова та покращення умов функціонування закладів охорони здоров'я
2.7. Розвиток системи освіти, культури та патріотичного виховання	2.7.1. Організація харчування дітей в закладах освіти
	2.7.2. Сприяння розвитку освіти в громаді
	2.7.3. Сприяння розвитку позашкільної освіти в громаді
	2.7.4. Сприяння розвитку молодіжної політики в громаді
	2.7.5. Сприяння функціонуванню української мови як державної в усіх сферах суспільного життя громади
	2.7.6. Сприяння розвитку культури та бібліотечної справи в громаді
	2.7.7. Сприяння розвитку української національної та громадянської ідентичності дітей та молоді
2.8. Цифрова трансформація та вдосконалення системи надання адміністративних послуг	2.8.1. Впровадження електронних сервісів в громаді
	2.8.2. Резервування та захист інформаційних ресурсів від кібератак та несанкціонованого доступу
	2.8.3. Підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема, шляхом створення можливостей для навчання на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Освіта»
	2.8.4. Розвиток системи надання адміністративних послуг, забезпечення зручного та наближеного доступу мешканців громади для отримання державних сервісів
Стратегічна ціль: 3. Екологічна безпека громади	
3.1. Захист населення від	3.1.1. Забезпечення цивільного захисту населення і територій громади від надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків

надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру	3.1.2. Регулювання чисельності безпритульних тварин гуманними методами на території Феодосіївської сільської територіальної громади
3.2. Посилення природно-рекреаційного потенціалу	3.2.1. Охорона навколишнього середовища на території громади
	3.2.2. Забезпечення населення громади питною водою
	3.2.3. Очищення водойм на теренах громади
3.3. Розвиток туристичного потенціалу	3.3.1. Налагодження автобусного сполучення між населеними пунктами громади
	3.3.2. Сприяння реалізації проєктів, спрямованих на розвиток та використання рекреаційно-туристичного потенціалу громади
	3.3.3. Створення мережі вело-маршрутів в громаді з урахуванням інклюзивності та безбар'єрності

Для досягнення цілей сталого розвитку Феодосіївської сільської ТГ на період до 2027 року розроблено трирівневе дерево цілей, що базується на принципах програмно-цільового управління та ієрархічно узгоджує загальну місію із 18 оперативними цілями та прикладними завданнями. Реалізація першої стратегічної цілі щодо економічного зростання орієнтована на розбудову якісного, інклюзивного освітнього простору, модернізацію критичної та містобудівної інфраструктури, розвиток сільського господарства і стимулювання підприємництва, зокрема через підтримку релокованого й малого бізнесу на інноваційній основі. Друга стратегічна ціль спрямована на соціальне забезпечення та безпекову резильєнтність, що в умовах воєнного стану передбачає посилення обороноздатності за програмою «Спротив», соціальний захист ветеранів та вразливих верств населення у межах програми «Турбота», а також модернізацію житлово-комунального господарства, розширення мережі укриттів, покращення медичного обслуговування й цифровізацію послуг через сервіси «Дія». Третя стратегічна ціль фокусується на екологічній безпеці та посиленні природно-рекреаційного потенціалу громади шляхом охорони довкілля, очищення водойм, регулювання чисельності безпритульних тварин і капіталізації туристичного потенціалу через створення інклюзивних веломаршрутів та налагодження внутрішнього автобусного сполучення, що одночасно ліквідує просторову розрізненість сіл.

У підсумку впровадження цієї збалансованої системи цілей дозволить громаді перейти від тактичного подолання криз до моделі випереджального розвитку, конвертуючи географічні переваги та фінансові ресурси у безпеку, високу якість життя мешканців і збереження екосистеми приміської зони.

Організаційна структура Феодосіївської сільської територіальної громади має низку суттєвих переваг, що забезпечують її функціонування як спроможної адміністративної одиниці. Завдяки чіткому розподілу виконавчих органів, наявності профільних відділів та інституту старост у селах громади, забезпечується базова керованість територією та наближення адміністративних послуг до безпосередніх жителів. Оптимальна централізація прийняття рішень на рівні сільської ради у поєднанні з автономією окремих комунальних установ дозволяє оперативно реагувати на локальні запити, координувати благоустрій та ефективно адмініструвати місцевий бюджет, що особливо помітно за високими показниками збору ПДФО та капітальних видатків. Така гнучкість структури створює сприятливі умови для реалізації цільових програм розвитку та підтримання життєдіяльності всіх населених пунктів громади в межах єдиного управлінського контуру.

Водночас чинна організаційна модель Феодосіївської громади стикається із серйозними недоліками, які обмежують її загальну ефективність та створюють внутрішні ризики. Ключовою проблемою залишається висока питома вага видатків на утримання апарату управління, що іноді перевищує двадцять відсотків і стягує на себе значні фінансові ресурси, які могли б бути спрямовані на інфраструктурні проєкти. Окрім цього, структурі притаманна певна фрагментарність комунікації між центральною садибою та віддаленими старостатами, що призводить до нерівномірності розвитку територій та подовжує час погодження управлінських рішень. Брак вузькопрофільних спеціалістів у сферах залучення інвестицій, грантрайтингу та просторового планування всередині виконавчих органів обмежує спроможність громади гнучко адаптуватися до зовнішніх змін та повною мірою використовувати свій потенціал близькості до столиці.

Узгодження організаційної структури виконавчих органів із реальними потребами Феодосіївської громади є ключовим інституційним викликом, який безпосередньо впливає на якість стратегічного планування. Для того, щоб чітко розмежувати наявні внутрішні ресурси управління та зовнішні географічні чи економічні чинники, виникає необхідність застосування комплексного методологічного інструментарію.

2.3. Оцінка сучасного стану та інструментів реалізації стратегії сталого розвитку Феодосіївської сільської територіальної громади в умовах воєнного стану

Саме тому логічним продовженням дослідження спроможності територіальної громади є проведення її SWOT-аналізу. Мета цього етапу в межах розробки стратегічних орієнтирів Феодосіївської сільської ТГ полягає у пошуку релевантних можливостей для того, щоб максимально ефективно використати наявні сильні сторони та нівелювати або подолати слабкі. Крім того, аналіз спрямований на пошук дієвих управлінських шляхів для реалізації зовнішніх можливостей із одночасним формуванням інституційної спроможності протистояти загрозам або трансформувати їх у чинники розвитку громади в умовах воєнного стану.

Під час дослідження внутрішні фактори громади оцінювалися з погляду їхньої сили та слабкості, де сильними сторонами виступають її ендогенні (внутрішні) ресурси, а слабкими — внутрішні бар'єри та перешкоди на шляху соціоекономічного зростання території. Зовнішні чинники верифікувалися з позиції спроектованих можливостей (сприятливих умов, які генерує зовнішнє макросередовище) та загроз — деструктивних факторів, що негативно впливають на розвиток приміської території та здатні призвести до прямих втрат або істотного зниження темпів економічного відтворення.

Аналіз внутрішнього середовища громади виявляє певну суперечність її головної порівняльної переваги. З одного боку, найважливішою сильною

стороною Феодосіївської сільської ТГ є її вдале географічне розташування та безпосередня близькість до столиці. Це відкриває суттєві можливості для жителів, які мають прямий доступ до ємного столичного ринку праці, що об'єктивно підвищує загальний рівень доходів населення. Крім того, близькість до Києва створює сприятливі передумови для розвитку локального бізнесу, орієнтованого на великий ринок збуту, та активного залучення інвестицій. Швидка просторова доступність дає змогу мешканцям отримувати високоякісні освітні й медичні послуги в столиці, користуватися її розвиненими культурними, розважальними та спортивними об'єктами. Цей потенціал посилюється наявністю сучасних комунікаційних і телекомунікаційних мереж (мобільного зв'язку, стабільного інтернет-покриття, поштових сервісів), що є критично важливим для життєдіяльності та ведення бізнесу.

З іншого боку, зазначений фактор виступає й однією з найбільших слабких сторін громади, оскільки провокує жорстку залежність від маятникової міграції. Більшість працездатного та кваліфікованого населення щоденно виїжджає до міста працювати та отримувати базові послуги, що призводить до відтоку людського капіталу, інтелектуальних ресурсів та молоді за межі внутрішнього соціоекономічного простору ТГ.

Детальний скринінг виявив комплекс хронічних і гострих проблем, які суттєво обмежують інституційну спроможність Феодосіївської СТГ в умовах воєнного стану та вимагають негайного відображення у стратегічних документах. Для наочності та системного декомпонування виявлених факторів нами було сформовано зведену матрицю SWOT-аналізу громади, яка представлена нижче у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу стратегічного потенціалу Феодосіївської сільської ТГ

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Вдале географічне розташування, близькість до м. Київ, доступність кількох маршрутів швидкого доступу до столиці.	Близькість до столиці як деструктор: виїзд більшості жителів на роботу, навчання та за послугами до Києва.

Наявність активного, підприємницьки налаштованого та мобільного населення. Менша щільність населення, ніж у більшості інших приміських громад Київщини. Частково збережений природний фонд, значна кількість зелених зон, природні водойми, ставки та привабливі ландшафти. Високий рівень туристичної привабливості природних та історичних об'єктів (Змієві вали, заказник «Васильківські Карпати», Чернечий ліс, Дельтапланова та Ігорева гори). Відсутність на території великих промислових підприємств-забруднювачів. Великий потенціал розвитку в адміністративній, економічній, культурній, освітній та оздоровчій сферах. Наявність розгалуженої, технічно забезпеченої мережі електро- та газопостачання. Повне телекомунікаційне покриття території (мобільний зв'язок, високошвидкісний Інтернет, пошта). Наявність ЦНАПу з віддаленими територіальними підрозділами та широким спектром послуг. Наявність привабливих локальних бізнесів, розважальних та великих торгових комплексів (ТРЦ «Мануфактура» тощо). Розвинена (за кількісними параметрами) мережа закладів культури, дошкільної, шкільної та позашкільної освіти. Сталий розвиток сільськогосподарської сфери.	Виражений нерівномірний, розрізнений розвиток сіл; населені пункти просторово не є логічним продовженням чи доповненням один одного. Недостатній рівень комунікації та координації між мешканцями різних сіл, а також між владою та бізнесом. Відсутність вільних земельних ділянок для залучення нових великих інвесторів; брак доступних комерційних приміщень для оренди. Відсутність фонду комунального житла для залучення та закріплення дефіцитних фахівців у громаді. Брак кваліфікованих працівників через депопуляцію, відтік молоді та працевлаштування спеціалістів за межами ТГ. Недостатня кількість дитячих, молодіжних, жіночих рухів, слабка згуртованість жителів навколо спільних цілей розвитку. Незадовільний стан дорожньої інфраструктури: зношеність покриття вулиць, тротуарів та доріг між селами; порушення обмежень швидкісного та габаритного режиму. Критично недостатня кількість облаштованих тротуарів, пішохідних зон, засобів заспокоєння руху («лежачих поліцейських»), знаків, дзеркал на закритих перехрестях; брак камер спостереження на дорогах і зупинках. Проблеми громадського транспорту: відсутність єдиного внутрішнього маршруту, що об'єднує всі села; застарілий автопарк, несинхронізовані графіки, необлаштованість зупинок. Незадовільний стан інженерних мереж: невисока якість води, застарілість/відсутність очисних споруд, слабкий розвиток систем водопостачання та водовідведення. Фінансова дотаційність роботи місцевих комунальних підприємств; брак внутрішнього фінансового ресурсу для інвестицій розвитку. Близькість до Полігону ТПВ №5 та його тривалий негативний вплив на екологію; наявність стихійних сміттєзвалищ; низька культура поводження з відходами та спалювання сміття.
--	---

	Недоліки соціальної та гуманітарної інфраструктури: брак приміщень для соцсфери; брак шкіл і дитячих садків в окремих селах (відсутність садочку в с. Лісники, переповненість в інших при нерівномірному заповненні шкіл); брак захисних споруд (укриттів); низька енергоефективність будівель (потреба в теплореновації). Брак облаштованих парків, велодоріжок, сучасних майданчиків та зон відпочинку на воді; відсутність будинків культури в селах Хотів та Гвоздів.
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Активний розвиток рекреаційних зон, зеленого туризму та екотуризму завдяки унікальним природним умовам території. Залучення стійкого туристичного потоку шляхом капіталізації історико-культурних пам'яток та розвитку агротуризму. Формування стимулюючих муніципальних механізмів ресурсної підтримки представників малого і середнього бізнесу (МСБ). Участь у масштабних державних та міжнародних проектах із впровадження інноваційних підходів на місцевому рівні. Активізація різних форм міжмуніципального співробітництва, кооперації та інтеграції з іншими пристолічними громадами. Потенціал для розгортання високотехнологічних потужностей із переробки та виробництва сільськогосподарської продукції. Залучення грантів міжнародних донорів для розбудови інклюзивного освітнього та позашкільного простору.	Пролонгація та ескалація військової агресії російської федерації проти України, ризики руйнування інфраструктури. Загроза неконтрольованої хаотичної забудови, що веде до безповоротної втрати цінних природних зон та перевантаження мереж. Системні макроекономічні шоки, інфляція та непередбачуване зростання цін на матеріали та послуги. Недостатня галузева диверсифікація локальної економіки, що посилює її вразливість до зовнішніх криз. Подальше поглиблення демографічної кризи: зменшення чисельності наявного населення, стрімкий відтік молоді та учнів на навчання за межі України. Подальше погіршення стану екологічної безпеки через транскордонне забруднення водойм та ризики техногенного характеру.

Систематизація факторів у межах розробленої SWOT-матриці дозволяє перейти до етапу стратегічного моделювання та структурувати виявлені взаємозв'язки за чотирма класичними квадрантами взаємодії, що формують порівняльні переваги, виклики, ризики та стратегічні напрями діяльності ОМС.

1. Поле «Сильні сторони — Можливості» (SO) — формування порівняльних переваг території. Комбінація високого природно-ресурсного капіталу (Чернечий ліс, Васильківські карпати, Дельтапланова гора) та

багатства історико-археологічного спадку (екзистенція Хотівського та Ходосівського городищ скіфської доби, інтегрованих у систему Змієвих валів) із зовнішньою можливістю розвитку еко- та агротуризму створює для Феодосіївської громади унікальну приморфологічну ренту. Стратегічним завданням муніципального менеджменту в цьому контексті є створення та просування позитивного іміджу громади як рекреаційного та історико-патріотичного кластера пристолічного регіону. Наявність великих комерційних об'єктів (ТРЦ «Мануфактура») та активного, підприємницького населення у поєднанні із впровадженням стимулюючих механізмів підтримки МСБ дозволяє диверсифікувати локальну економіку, трансформуючи швидкий доступ до київських ринків збуту у стійке зростання внутрішнього фінансового потенціалу.

2. Поле «Слабкі сторони — Можливості» (WO) — подолання внутрішніх викликів. Головним внутрішнім викликом є просторова розрізненість та нерівномірність розвитку населених пунктів громади, які не виступають логічним продовженням один одного. Для подолання цієї деструкції ОМС мають використати можливості міжмуніципальної співпраці та участі в державних інноваційних проектах просторового планування. Наявність віддалених підрозділів ЦНАП виступає гарним базисом, проте інституційні механізми потребують подолання інфраструктурного дефіциту — модернізації зношених очисних споруд, розвитку систем водопостачання та вирівнювання стану дорожнього покриття між селами (насамперед у депресивних аграрних зонах сіл Гвоздів та Рославичі). Зовнішні грантові можливості мають бути цілеспрямовано конвертовані у ліквідацію дефіциту соціальної інфраструктури: будівництво дитячого садочку в с. Лісники, термомодернізацію та теплореновацію будівель чинних закладів освіти, а також повне забезпечення шкіл та садочків сучасними безпечними захисними спорудами (укриттями).

3. Поле «Сильні сторони — Загрози» (ST) — мінімізація зовнішніх ризиків. Ризик подальшої ескалації воєнних дій та макроекономічних шоків

(інфляція, ріст цін) вимагає капіталізації наявної розгалуженої інженерної інфраструктури (мереж електро- та газопостачання). Сильні сторони у вигляді високої автономності приміського розселення мають бути використані для створення локальних систем безпеки та життєстійкості. Багатий природний фонд та водні ресурси громади потребують жорсткого правового та екологічного моніторингу з боку ОМС для запобігання загрозі неконтрольованої хаотичної забудови та захисту екосистем від транскордонного забруднення, особливо в зоні прилягання до Полігону ТПВ №5.

4. Поле «Слабкі сторони — Загрози» (WT) — зона критичного ризику. Найбільш загрозливим вектором є поєднання хронічного браку кваліфікованих кадрів, відтоку молоді та маятникової міграції із загальнодержавною демографічною кризою та інфляційним тиском. За відсутності системних управлінських дій громада ризикує перетворитися на виключно «спальну» периферію Києва із деградуючою інфраструктурою. Відсутність вільної землі та доступних докомерційних приміщень для оренди на фоні фінансової дотаційності комунальних підприємств обмежує інвестиційний маневр. Для виходу з цієї зони інституційні механізми ОМС мають бути зорієнтовані на формування територіальної згуртованості мешканців навколо спільних цілей. Першочерговими оперативними кроками тут виступають:

створення умов для утримання фахівців через формування фонду комунального житла;

запуск єдиного інтегрованого автобусного маршруту, що ліквідує просторову розрізненість сіл і синхронізує логістику;

форсоване будівництво укриттів для відновлення безпечного очного навчання, що зупинить відтік учнів та молодих сімей за кордон або до столиці;

масштабне впровадження елементів безбар'єрного простору, велодоріжок, камер спостереження на небезпечних перехрестях та облаштування сучасних дитячих і молодіжних просторів для відпочинку.

Таким чином, результати комплексного SWOT-скринінгу доводять, що Феодосіївська сільська територіальна громада володіє значними стартовими порівняльними перевагами, але їх ефективна капіталізація стримується глибокою внутрішньою просторово-інфраструктурною асиметрією. Формування стратегічних цілей розвитку має базуватися на переході від точкового підтримання комерційного ядра до системного просторового вирівнювання та інституційної інтеграції всіх населених пунктів громади на принципах безпекової резильєнтності (стійкості) та екологічної сталості.

Успішне подолання виявлених диспропорцій вимагає не лише розуміння теоретичних орієнтирів, а й детальної ревізії наявних управлінських та економічних механізмів. Трансформація стартових переваг громади на практичні результати — від безпекових інновацій до інклюзивних молодіжних просторів — безпосередньо залежить від дієвості інструментів, які застосовуються в поточному плануванні. Особливої специфіки цей процес набуває під впливом воєнних чинників, що перебудовують усю систему місцевих фінансів та управління.

Загалом, реформа децентралізації та об'єднання територіальних громад в Україні відкрили нові можливості для місцевого розвитку, проте повномасштабна війна висунула безпрецедентні виклики перед органами місцевого самоврядування. Для приміських громад, які безпосередньо межують із великими мегаполісами, завдання сталого розвитку ускладнюється необхідністю адаптації соціально-економічного простору до безпекових умов, управління міграційними потоками та відновлення пошкоджених елементів інфраструктури. Модернізація інструментів стратегічного планування із застосуванням сучасних управлінських підходів є ключовою умовою збереження життєстійкості таких територій.

Важливим кроком для оцінки реальної життєздатності громади є дослідження її поточного економічного базису та структури підприємництва. Станом на кінець січня 2026 року у Феодосіївській сільській ТГ зареєстровано 2 767 суб'єктів господарювання, серед яких 651 юридична особа та 2 116

фізичних осіб-підприємців (ФОП). При цьому в активному стані перебувають 1 812 підприємств. Економічна структура громади має чітко виражений сервісно-торговельний характер, де домінує мікробізнес — зокрема, серед юридичних осіб налічується 620 мікропідприємств. Детальний розподіл активних суб'єктів господарювання за основними видами діяльності (КВЕД) наведено нижче.

Таблиця 2.9

Розподіл активних суб'єктів господарювання Феодосіївської сільської ТГ за основними видами економічної діяльності (станом на 2026 рік)

Вид економічної діяльності (КВЕД)	Кількість суб'єктів
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	814
Надання інших видів послуг	272
Комп'ютерне програмування та сфера ІТ	251
Операції з нерухомим майном	154
Адміністративне та допоміжне обслуговування	154

Промисловий сектор громади, попри домінування сфери послуг, представлений невеликими, але високотехнологічними підприємствами. Вони спеціалізуються на кількох ключових напрямках, що забезпечують робочі місця та наповнення місцевого бюджету. Зокрема, у сфері виробництва металоконструкцій та швидкокомтованих будівель активну діяльність ведуть ТОВ «Скандинавія Хоум», ТОВ «Норді Хаус» та ТОВ «Укртоп». Харчова промисловість представлена такими виробниками, як ТОВ «Фіабеско», ТОВ «Багатир ММ» та ТОВ «Київська міська ростерія». Крім того, важливу роль у промисловому потенціалі відіграють хімічний сектор, представлений виробництвом пластмас (ТОВ «Типографія «Парус»»), а також підприємства з виготовлення обладнання спеціального призначення.

Аналіз цієї структури дозволяє стверджувати, що громада має гнучкий економічний каркас, здатний адаптуватися до кризових умов завдяки значній частці сфери послуг та ІТ-сектору, які є менш залежними від руйнування фізичної інфраструктури, ніж важка промисловість.

Описана система інструментів ефективності та методологічних підходів не функціонує ізольовано, а формує єдину архітектуру місцевого врядування.

Для розуміння того, як теоретичні методології трансформуються у реальні управлінські рішення, необхідно розглянути їх інтеграцію в загальний каркас актуалізації Стратегії розвитку Феодосіївської сільської територіальної громади (СТГ), що схематично відображено на рис. 2.1.

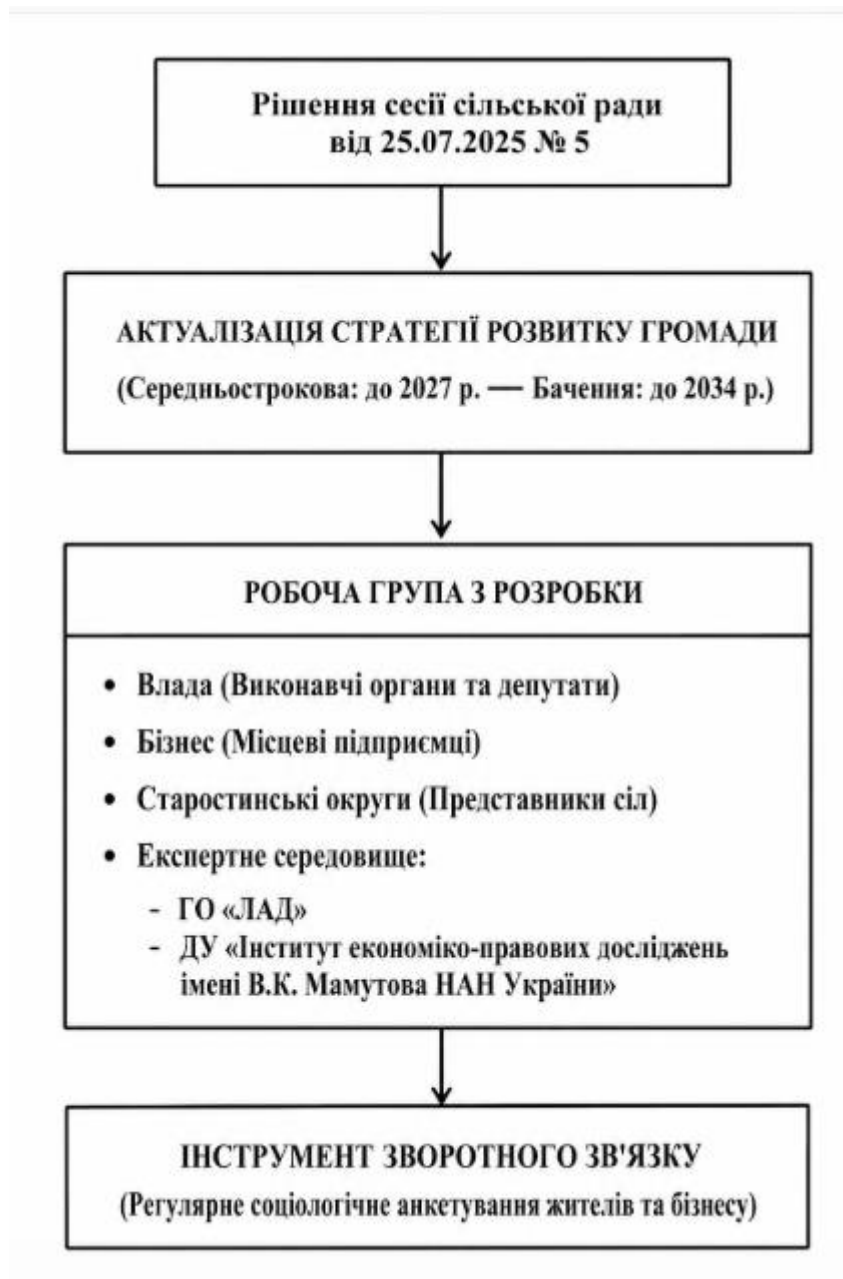


Рис. 2.1 Загальний каркас актуалізації Стратегії розвитку Феодосіївської СТГ

Цей каркас виступає операційною матрицею, яка пов'язує нормативно-правові рішення сесії, залучений людський капітал, просторове планування, безпековий контур та інструменти зворотного зв'язку в цілісний механізм. Таким чином, перехід від аналізу окремих інноваційних підходів до загальної

схеми стратегування дозволяє наочно продемонструвати високий рівень адаптивності громади до умов воєнного стану та окреслити її орієнтири на середньострокову перспективу до 2027 року із довгостроковим баченням до 2034 року. Графічно цей інтегрований управлінський ланцюг, що поєднує нормативну базу, партисипацію, екологічний баланс та заходи цивільного захисту, деталізовано через систему конкретних інструментів на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Інструменти ефективності стратегії громади

Аналіз загального каркаса актуалізації Стратегії розвитку Феодосіївської сільської ТГ дозволяє констатувати, що муніципальний менеджмент продемонстрував високу життєстійкість та інституційну спроможність у складних умовах воєнного стану. Запуск процесу оновлення головного планового документа громади свідчить про перехід від реактивного антикризового управління до проактивного стратегічного планування, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Головна перевага поточної управлінської моделі Феодосіївської СТГ полягає у її комплексності: громада синхронно впроваджує методологію управління, орієнтованого на результат (RBM), та інструменти просторового і цільового безпекового проектування. Це дозволяє подолати традиційну

проблему українських муніципалітетів — відірваність бюджетного фінансування від реальних соціальних ефектів. Фокусування на вимірюваних індикаторах, що безпосередньо відповідають запитам як постійного населення, так і внутрішньо переміщених осіб (ВПО), закладає підґрунтя для формування соціально справедливого та інклюзивного простору.

Важливим вектором успіху є екологічно збалансований підхід до реалізації високого інвестиційного та рекреаційного потенціалу приміських територій. Розробка «Комплексного плану просторового розвитку території Феодосіївської СТГ» та гармонізація генеральних планів сіл, зокрема Хотова та Гвоздова, із суворими екологічними обмеженнями заповідних зон є зразковим прикладом впровадження європейських принципів «зеленого» розвитку. Водночас інфраструктурний та безпековий каркас громади, посилений п'ятьма спеціалізованими програмами цивільного захисту на 2026–2030 роки (такими як «Спротив» та «Поліцейський офіцер громади»), створює необхідний рівень фізичної захищеності населення завдяки розгалуженій мережі пунктів незламності, обігріву та укриттів. Партисипаторний характер розробки Стратегії за участю академічних установ (зокрема, ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова НАН України») та інститутів громадянського суспільства мінімізує управлінські помилки та максимізує легітимність рішень в очах громади завдяки регулярним соціологічним моніторингам.

Разом з тим, подальше утримання траєкторії сталого зростання стримується низкою серйозних ендегенних та екзогенних викликів, серед яких ключовими є демографічні втрати, системна нестабільність централізованого енергопостачання та високі інфраструктурні ризики, зумовлені географічною близькістю до столиці та загальною безпековою ситуацією в країні. Для нівелювання цих загроз Феодосіївська громада має повною мірою використати свої конкурентні переваги, зокрема вигідне розташування вздовж ключових транспортно-торговельних коридорів та наявність потужних локальних суб'єктів господарювання. Основними драйверами успішного втілення

актуалізованої Стратегії мають стати безкомпромісне дотримання методології RBM на всіх рівнях прийняття рішень, фіналізація просторового планування та активна диверсифікація місцевої економіки через залучення зовнішніх безповоротних фінансових ресурсів від міжнародних донорських організацій та європейських структурних фондів. Лише за умови синергії внутрішнього партисипативного управління та зовнішньої інвестиційної інтеграції громада зможе трансформувати наявні виклики у нові точки економічного зростання та забезпечити високу якість життя своїх мешканців до 2034 року.

Підсумовуючи результати комплексного аудиту фінансово-економічного стану, демографічних зрушень та просторових деструкцій Феодосіївської сільської ТГ в умовах воєнного стану, можна зробити кілька ключових висновків. Проведений аналіз підтвердив, що попри значний деструктивний вплив безпекових та міграційних шоків, громада зберегла свій базовий фінансово-економічний потенціал та сформувала адаптивну архітектуру стратегічного управління. Впровадження інструментів результативного менеджменту, розробка програм цивільного захисту на 2026–2030 роки та цифровізація каналів зворотного зв'язку дозволили ОМС оперативно реагувати на виклики кризового періоду.

Проте виявлені хронічні проблеми — висока залежність від маятникової міграції до Києва, інфраструктурні диспропорції між різними населеними пунктами ТГ та необхідність диверсифікації джерел наповнення бюджету — вимагають переходу від кабінетного аналізу до розробки прикладного інструментарію. Наявна модель управління потребує детального нормативно-правового та організаційного вдосконалення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Узагальнюючи результати аналізу у другому розділі, можна сказати, що Феодосіївська громада є класичним прикладом успішного, але складного передмістя Києва. Близькість до столиці та хороші дороги роблять її дуже

привабливою для інвесторів і зручною для життя, а історичні пам'ятки, як-от Хотівське городище, під час війни взагалі знову виконують роль природного захисного бар'єра на підступах до Києва.

Фінансовий моніторинг за останні п'ять років показав, що навіть попри воєнний стан бюджет громади зріс майже втричі — до 466,9 мільйона гривень. Громада є практично фінансово незалежною завдяки надходженням від ПДФО, місцевих податків та акцизу від великого бізнесу, як-от McDonald's, «Сільпо», «АТБ» та ТРЦ «Мануфактура». При цьому місцева влада повністю переформатувала витрати під вимоги воєнного часу: фінансує освіту, комунальну сферу та активно вкладає кошти в безпеку — оборонну програму «Спротив», цивільний захист та роботу поліцейських офіцерів громади.

Проте SWOT-аналіз чітко виявив головну проблему громади: близькість до Києва є водночас і мінусом, бо перетворює її на «спальний район». Більшість кваліфікованих людей щодня їдуть на роботу в столицю. Крім того, є серйозні внутрішні проблеми: села розвиваються нерівномірно, між ними немає нормального автобусного сполучення, водопровідні мережі застаріли, поруч розташований Полігон ТПВ №5, а для нових великих інвесторів банально не вистачає вільних ділянок.

Щоб вирішити ці проблеми, керівництво громади оновило Стратегію розвитку до 2027 року з планами аж до 2034 року. Головне, що зараз впроваджується підхід, орієнтований на конкретний результат (RBM), коли гроші виділяються не просто на процес, а під чіткі показники ефективності. Також ведеться просторове планування — наприклад, нові генплани сіл Хотів та Гвоздів розробляються з урахуванням екологічних меж заповідних зон, а для безпеки мешканців уже працюють десятки укриттів та пунктів незламності.

У підсумку стає зрозуміло, що для подальшого розвитку Феодосіївській громаді потрібно навчитися працювати на випередження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕОДОСІЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТГ

3.1. Визначення та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку громади в умовах сучасних кризових викликів

Сучасна архітектура муніципального менеджменту в Україні зазнає докорінної трансформації під впливом екстремальних безпекових, демографічних та фінансово-економічних викликів воєнного стану. За умов руйнування критичної інфраструктури, дефіциту кваліфікованого людського капіталу та глибокої невизначеності зовнішнього середовища, стратегічне планування на місцевому рівні перестає бути формальною вимогою профільного законодавства. Воно перетворюється на базовий інструмент забезпечення «сталості життєстійкості» (sustainable resilience) територій, спроможний дати чітку відповідь на питання оперативної та середньострокової пріоритетності розподілу обмежених ресурсів муніципалітету.

Для Феодосіївської сільської територіальної громади, яка функціонує в умовах специфічних приміських асиметрій та відчуває значний тиск через наближеність до столиці, модернізація процесів стратегування є життєво необхідною інституційною вимогою. Якісне оновлення Стратегії розвитку громади до 2027 (2034) року безпосередньо корелює з масштабною реформою системи публічних інвестицій, що триває в Україні. Дана реформа вимагає від органів місцевого самоврядування принципово нових підходів до фінансового моделювання, а саме — розробки середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій, які мають базуватися виключно на верифікованих, реалістичних та математично обґрунтованих стратегічних цілях. За умов декларативного чи формального характеру локальних стратегічних

документів ефективного управління капітальними вкладеннями та забезпечення прозорості бюджетних призначень стає неможливим.

Наднаціональний контекст актуалізації стратегічного контуру Феодосіївської СТГ посилюється вимогами євроінтеграційного поступу України. Зокрема, у Звіті Європейської Комісії в межах Пакета розширення Європейського Союзу окрему увагу акцентовано на імперативності розробки локальних стратегій розвитку громад та їх обов'язковому оприлюдненні в єдиній геоінформаційній системі (ГІС) для забезпечення моніторингу та інклюзивності просторового планування.

З огляду на це, першочерговим напрямом удосконалення процесів формування та реалізації стратегії Феодосіївської СТГ є перехід від реактивного управління до проактивного проектування на засадах методології управління, орієнтованого на результат (RBM). Це передбачає декомпозицію місії громади через Антикризисну матрицю цілей за авторською трифакторною моделлю «Безпека — Людський капітал — Екологічна стійкість», де базовим вектором виступає створення автономного та захищеного життєвого середовища для мешканців та 1608 зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб на принципах Build Back Better.

В сучасних умовах воєнного стану парадигма стратегічного управління територіальними громадами потребує докорінної трансформації. Прямі безпекові загрози, критичні демографічні зрушення, руйнування логістичних ланцюгів повністю змінюють класичні підходи до муніципального менеджменту. У контексті євроінтеграційних прагнень України формування стратегії сталого розвитку громад перетворюється з формального планувального процесу на базовий інструмент забезпечення їхньої життєстійкості.

Сучасні локальні стратегії, побудовані за європейськими стандартами, базуються на засадах відкритості та партисипації (залучення мешканців до прийняття рішень). Наявність якісно актуалізованого стратегічного документа є жорсткою інституційною передумовою для розвитку територій: згідно з

чинним законодавством, доступ до державних інвестицій та грантових фондів міжнародних донорів відкритий переважно для тих муніципалітетів, які мають чітко артикульоване довгострокове бачення. Крім того, стратегія виступає маркером інвестиційної привабливості для бізнесу та «кадровим якорем» для збереження людського капіталу в громаді.

Для забезпечення високої методологічної обґрунтованості цього процесу в муніципальному менеджменті використовується інтегрований комплекс взаємопов'язаних аналітичних інструментів (рис. 3.1).

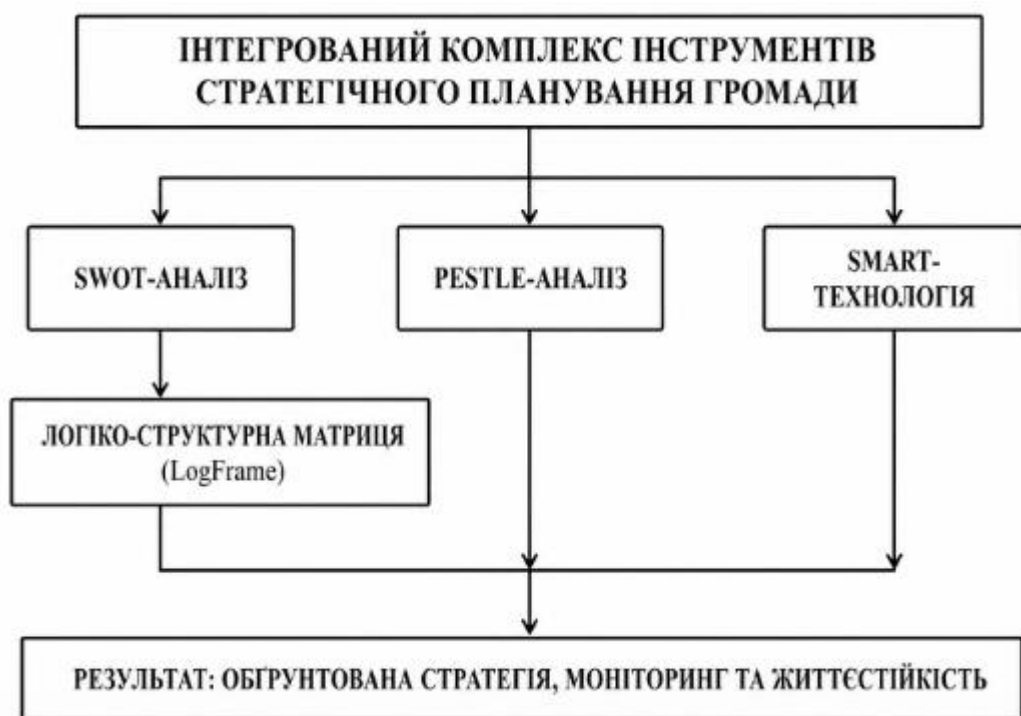


Рис. 3.1. Інтегрований комплекс аналітичних інструментів стратегічного планування в муніципальному менеджменті

Реалізація стратегії сталого розвитку вимагає детального розуміння специфіки кожного елемента цієї системи. З метою систематизації функціональних можливостей зазначеного інструментарію, визначення його антикризового ефекту та типізації конкретних напрямів застосування безпосередньо у практиці Феодосіївської сільської ТГ, нами було структуровано комплексно-аналітичну матрицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Комплексна характеристика та прикладний потенціал аналітичних
інструментів стратегування в муніципальному управлінні

Інструмент стратегічного планування	Об'єкт аналізу та горизонт планування	Ключовий функціонал та антикризовий ефект в умовах воєнного стану	Можливості та специфіка застосування в територіальних громадах
SWOT-аналіз (Базовий матричний інструмент)	Об'єкт: Внутрішній потенціал (S, W) та зовнішні імперативи (O, T). Горизонт: Коротко- та середньостроковий (1–3 роки) з можливістю оперативного перегляду.	Декомпозиція складних, багатофакторних соціо-економічних явищ на локальному рівні. Виявлення прихованих і нетипових резервів території. Формування гнучких сценаріїв реагування на прямі безпекові ризики. Забезпечення бази для адаптивного перерозподілу дефіцитних бюджетних ресурсів.	Оцінка балансу між «ефектом сусідства» зі столицею (маятникова міграція, вимивання кадрів) та високим фіскальним потенціалом. Визначення внутрішніх інфраструктурних розривів між адміністративним центром громади та віддаленими аграрними селами. Своєчасна актуалізація стратегії під час зміни безпекової ситуації.
PESTLE-аналіз (Макроекологічне сканування)	Об'єкт: Шість домінуючих макросфер впливу: політична, економічна, соціальна, технологічна,	Комплексне сканування агресивного зовнішнього середовища.	Прогнозування ризиків екологічного тиску техногенних об'єктів (наприклад, великих полігонів ТПВ поруч із межами громади).

	правова, екологічна. Горизонт: Середньостроковий (3–5 років).	Мінімізація форс-мажорних ризиків та підвищення загальної прогностичної здатності муніципальних планів. Нівелювання макроекономічних загроз (інфляція, падіння купівельної спроможності). Капіталізація нових правових і технологічних умов відновлення.	Оцінка змін у трудовому законодавстві та податкових надходженнях (наприклад, динаміка ПДФО). Адаптація до реформ просторового планування та суворих європейських екологічних директив.
SMART-технологія (Цільовий місток)	Об'єкт: Стратегічні, операційні цілі та завдання місцевих цільових програм. Горизонт: Тактичний та операційний (від кількох місяців до 1 року).	Трансформація абстрактних декларативних намірів у конкретні, вимірювані та обмежені в часі показники. Побудова чіткого несучого каркаса кількісних і якісних індикаторів успішності. Формування консенсусу та єдиного бачення розвитку між	Перехід від фінансування процесів (наприклад, «проведення ремонтів») до фінансування конкретних результатів (наприклад, «створення 500 додаткових інклюзивних місць в укриттях до кінця року»). Постановка чітких КРІ для дотаційних комунальних підприємств громади. Обґрунтування термінів ліквідації дефіциту місць у

		владою, бізнесом та мешканцями. Запровадження дієвого покрокового контролю за діями посадовців.	зкладах дошкільної освіти.
Логіко-структурна матриця (LogFrame) (Проектна архітектура)	Об'єкт: Структура муніципальних інвестиційних проєктів, грантових заявок та програм відновлення. Горизонт: Проєктний (на період життєвого циклу кожної ініціативи).	Математично точне узгодження причинно-наслідкового ланцюга: <i>Ресурси</i> → <i>Діяльність</i> → <i>Продукти</i> → <i>Результати</i> → <i>Загальна мета.</i> Чітке розмежування сфер відповідальності виконавців. Об'єктивна верифікація індикаторів та фіксація зовнішніх припущень. Забезпечення абсолютної прозорості та антикорупційного контролю витрат.	Обов'язкове застосування спеціалізованим підрозділом грантрайтингу при підготовці заявок до міжнародних донорів (USAID, U-LEAD, GIZ, UNDP). Проектування складних міжмуніципальних ініціатив (наприклад, розбудова спільних інженерних мереж чи запуск внутрішніх транспортних маршрутів).

Ефективна інтеграція цих інструментів у Феодосіївській громаді має базуватися на гнучкому поєднанні всіх чотирьох методологій (SWOT + PESTLE + SMART + LogFrame) із фокусуванням на трьох домінуючих імперативах:

1. Безпековий чинник вимагає постійного моделювання ризиків, створення мережі інклюзивних укриттів та забезпечення автономності критичної інфраструктури.
2. Демографічний контур змушує змістити фокус на збереження людського капіталу і зупинку маятникової міграції через формування «соціальних якорів» (розвиток дитсадків, благоустрій віддалених сіл, створення умов для молоді).
3. Екологічний складник через близькість Полігону ТПВ №5 вимагає інтеграції принципів «Green Recovery» (зеленого відновлення) у логіко-структурну матрицю кожного інвестиційного проєкту, що є обов'язковою передумовою для залучення екологічних грантів.

Впровадження таких адаптивних моделей стратегічного планування вже підтвердило свою ефективність в Україні. Наприклад, досвід Бучанської міської ТГ щодо розробки стратегії в умовах кризових викликів демонструє важливість високого рівня партисипації — широкого залучення місцевих стейкхолдерів та громадськості до обговорення цілей [27]. Проте, якщо для Бучі чи деокупованих громад Півдня (як-от Білозерська чи Шевченківська) ключовим вектором є оперативна ліквідація руйнувань та гуманітарне відновлення, то для спроможних приміських муніципалітетів, як Феодосіївська громада, логіка адаптації має іншу специфіку.

Маючи значний власний фіскальний потенціал, Феодосіївська ТГ повинна використовувати цей аналітичний інструментарій не для фіксації збитків, а для випереджального антикризисного управління: подолання просторово-інфраструктурних асиметрій між селами, модернізації інженерних мереж та оптимізації неефективних витрат.

Водночас процес практичної імплементації стратегій у вітчизняних муніципалітетах супроводжується рядом деструктивних чинників (рис. 3.2).

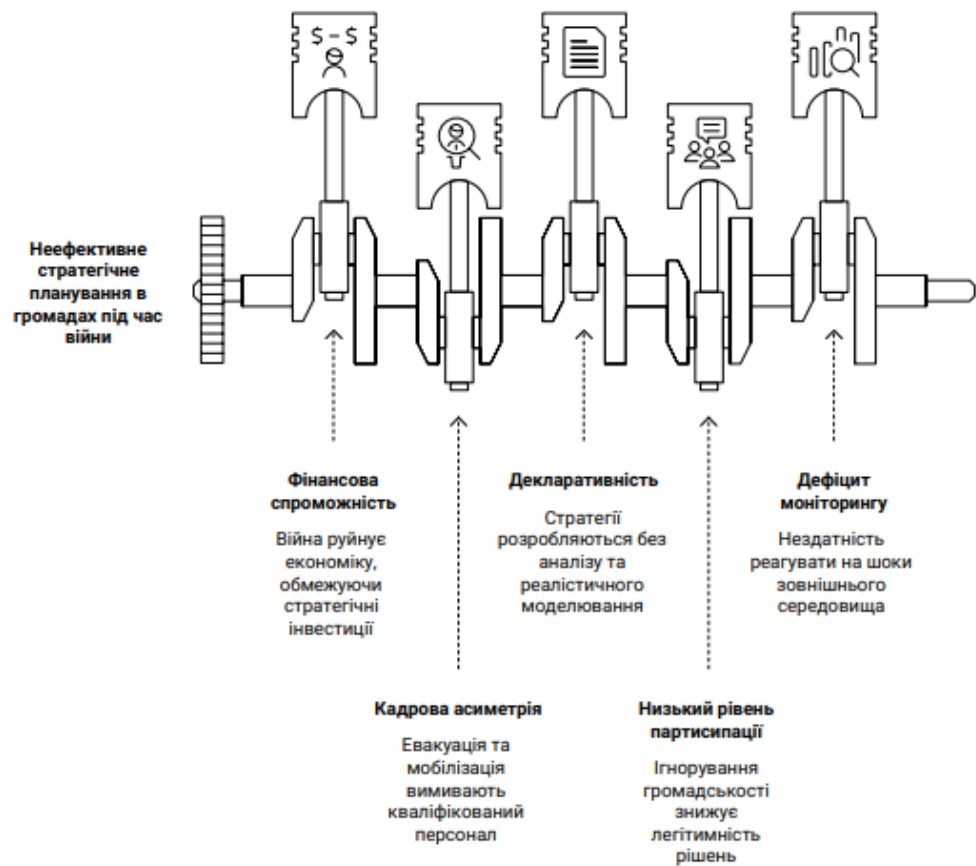


Рис. 3.2 Основні проблеми у діяльності органів місцевого самоврядування.

Адаптуючи зазначені загальнонаціональні виклики до специфіки Феодосіївської сільської ТГ, можна зробити висновок, що головні бар'єри її сталого розвитку лежать у площині внутрішніх структурно-управлінських асиметрій. На відміну від більшості громад України, які потерпають від браку коштів, Феодосіївська ТГ володіє значним фінансовим потенціалом і високими доходами (466,9 млн грн), проте гостро постає проблема раціонального розподілу цього профіциту, що підтверджується надмірними витратами на утримання управлінського апарату, які сягають 21,59% бюджету. Цей фінансовий дисбаланс посилюється кадровим дефіцитом і «вимиванням»

компетенцій, адже через близькість до столиці громада відчуває постійний відтік кваліфікованих фахівців з проєктного менеджменту та грантрайтингу на ринок праці Києва. Як наслідок, виникає серйозний ризик декларативності планування, за якого оновлена Стратегія до 2027 року може залишитися виключно паперовим документом, якщо її не підкріпити переходом до управління, орієнтованого на результат (RBM), та чіткими KPI для комунальних підприємств. Не менш критичною є низька інфраструктурна згуртованість території, де ігнорування внутрішніх розривів — відсутність стабільного автобусного сполучення між селами та значна зношеність водопроводів — поглиблює відчуження мешканців периферійних сіл від адміністративного центру. Усунення цих бар'єрів вимагає не просто декларацій, а впровадження чіткого практичного інструментарію оптимізації. Відтак, логічним кроком для подолання виявлених деструктивних чинників та забезпечення реальної життєстійкості території є розробка конкретних організаційно-економічних заходів та проєктних рішень, що і становить предмет дослідження наступного підрозділу роботи.

3.2 Рекомендації щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану

Сучасні виклики воєнного стану та системні ризики руйнування об'єктів критичної інфраструктури вимагають від керівництва Феодосіївської сільської територіальної громади докорінного періоду трансформації та переходу від реактивного управління, що полягає у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, до проактивного проєктування систем життєзабезпечення. Специфіка географічного розташування громади, яка виражається у безпосередній близькості до південних ліній оборони столиці, проходженні стратегічних логістичних артерій та наявності уразливих комунальних об'єктів, зумовлює її підвищену безпекову чутливість. Додатковим чинником

соціального навантаження є необхідність належної інтеграції та гарантування безпеки для 1608 внутрішньо переміщених осіб, офіційно зареєстрованих у громаді станом на початок 2026 року. Водночас наявний фонд захисних споруд цивільного захисту на території населених пунктів СТГ характеризується значним технічним зносом і потребує капітальної інженерної модернізації відповідно до жорстких вимог державних будівельних норм ДБН В.2.2-5:2023. За таких умов формування багаторівневого безпекового простору стає базовою передумовою для збереження людського капіталу, мінімізації маятникової еміграції до Києва та стабілізації соціо-економічних процесів.

Метою розробленого нами прикладного проєкту є створення інтегрованої безпекової екосистеми Феодосіївської громади шляхом комплексної реконструкції інфраструктури цивільного захисту, інституційного розширення правоохоронної діяльності на місцях та впровадження інтелектуальних цифрових інструментів моніторингу публічного простору. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію заходів у межах трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, де перший напрям орієнтований на інженерно-технічну модернізацію 13 наявних захисних споруд, розташованих насамперед у закладах загальної середньої освіти, зокрема у Ходосівському, Хотівському та Іванківському ліцях. У межах цього компоненту передбачено інтеграцію сховищ із загальнонаціональною системою оповіщення та встановлення електромагнітних замків із контролерами, які автоматично розблоковують входні двері у разі ввімкнення сигналу повітряної тривоги, повністю нівелюючи людський фактор. Крім того, заплановано капітальний ремонт припливно-витяжної вентиляції з обов'язковим облаштуванням блоків фільтрації повітря партикулярного типу (НЕРА-фільтри) та підключенням резервного електроживлення від інверторних акумуляторних систем типу LiFePO₄, що здатні підтримувати автономну роботу систем зв'язку та освітлення протягом 48 годин. Внутрішній простір укріплень підлягає функціональному зонуванню для забезпечення

безперервності очного освітнього процесу, що включає прокладання інтернет-мереж за енергонезалежною технологією GPON та облаштування локацій психоемоційного розвантаження мешканців і дітей.

Другий напрям проекту охоплює розгортання інтелектуальної системи відеомоніторингу, що трансформує пасивну фіксацію подій у проактивний аналіз безпекової ситуації в режимі реального часу. Для цього на ключових в'їздах і виїздах із громади, зокрема на Обухівському напрямку та межі з містом Київ, передбачено встановлення камер із функцією автоматичного розпізнавання номерних знаків та ідентифікації типу й кольору транспортних засобів. Безпосередньо у місцях масового перебування громадян, біля адміністративних будівель, рекреаційних зон та об'єктів комунальних підприємств «Хотів» і «Ходосівське» планується розмістити 45 смарт-камер високої роздільної здатності. Завдяки інтегрованим модулям штучного інтелекту система автоматично фіксуватиме аномальну поведінку, як-то скупчення людей, залишені предмети або задимлення, та оперативно передаватиме аналітичний сигнал на пульт чергової частини Національної поліції України, з чією геоінформаційною платформою буде повністю інтегрована локальна мережа громади. Паралельно з цим, третій напрям проекту спрямований на масштабну розбудову кадрового та інституційного потенціалу безпеки через розвиток місцевих ініціатив «Поліцейський офіцер громади» та «Спротив». У межах цього компоненту заплановано капітальний ремонт і матеріально-технічне оснащення додаткової поліцейської станції, придбання службового автомобіля підвищеної прохідності для оперативної роботи офіцерів у віддалених селах та хуторах, а також організацію постійно діючих тренінгів із тактичної медицини, мінної безпеки та первинної цивільної оборони для громадських формувань і мешканців на базі ліцейських просторів.

Організаційно-управлінський механізм реалізації проекту покладається на Виконавчий комітет Феодосіївської сільської ради, зокрема на Сектор цивільного захисту, оборонної та мобілізаційної роботи, у безпосередній

координації з територіальними підрозділами ДСНС та Головного управління Національної поліції в Київській області. Весь комплекс робіт розраховано на 12-місячний цикл протягом 2026 року, який логічно поділено на чотири послідовні фази, що відображено на схемі календарного плану (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Календарний план та фази реалізації проєкту «Безпечна Феодосіївська громада»

Перші два місяці відведено під проєктно-аналітичну фазу, що включає технічний аудит об'єктів, розробку технічних завдань для IT-інфраструктури та експертизу проєктно-кошторисної документації. Протягом третього й четвертого місяців триватиме тендерна фаза, пов'язана з проведенням публічних закупівель будівельних робіт, смарт-обладнання, генераторів та автотранспорту в системі Prozorro. Найбільш капіталомісткий монтажно-будівельний етап охопить період з п'ятого по десятий місяці, упродовж якого будуть виконані капітальні ремонти в укриттях, прокладені волоконно-оптичні лінії зв'язку та змонтовані камери. Фінальна фаза, запланована на одинадцятий і дванадцятий місяці, передбачає пусконаладжувальні роботи, інтеграцію цифрових потоків, сертифікацію модернізованих захисних споруд комісією ДСНС та офіційне введення об'єктів у постійну експлуатацію.

Очікувані результати проєкту розраховані та згруповані за методологією управління, орієнтованого на результат (RBM), що фіксує чітку ієрархічну залежність між фінансовими ресурсами, матеріальними продуктами, середньостроковими ефектами та стратегічним впливом (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Логіко-структурна матриця результатів проєкту на основі RBM-підходу

На рівні вхідних ресурсів проєкт акумулює фінансові асигнування у загальному обсязі 8 500 тис. грн. Зважаючи на виявлений у другому розділі високий фіскальний потенціал громади (доходи бюджету 466,9 млн грн за рахунок надходжень від великих ритейлерів як-от «Сільпо», «АТБ» та ТРЦ

«Мануфактура»), фінансування проєкту є абсолютно реалістичним і диверсифікованим: 40% становлять кошти власного місцевого бюджету Феодосіївської СТГ, 40% залучаються у вигляді цільової державної субвенції на облаштування укриттів, а 20% покриваються за рахунок міжнародних донорських грантів, що дозволяє не перевантажувати місцеву казну. Очікуваними безпосередніми результатами-продуктами є 13 повністю реконструйованих та сертифікованих захисних споруд, 45 функціонуючих смарт-камер штучного інтелекту та одна збудована й укомплектована поліцейська станція.

На рівні результатів-ефектів впровадження проєкту дозволить гарантувати безпечний і психологічно комфортний простір для 100% здобувачів освіти та педагогічного персоналу ліцеїв, забезпечуючи стабільний очний формат навчання навіть в умовах повітряних загроз. Одночасно з цим середній час оперативного реагування екстрених служб на будь-які правопорушення чи аварійні ситуації в межах СТГ скоротиться до 7–10 хвилин, а загальний рівень вуличної злочинності та проявів вандалізму знизиться щонайменше на 25%. У довгостроковій стратегічній перспективі успішна реалізація проєкту забезпечить трансформацію Феодосіївської СТГ у стійкий, безпечний та інфраструктурно стабільний приміський регіон, що мінімізує відтік корінного капіталу, частково вирішить проблему нерівномірного розвитку віддалених сіл, підвищить інвестиційну привабливість території для локального бізнесу та створить надійний фундамент для довгострокової адаптації внутрішньо переміщених осіб.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що запропонований проєкт розвитку комплексної системи безпеки та цивільного захисту «Безпечна Феодосіївська громада» виступає не просто локальною технічною ініціативою, а фундаментальним драйвером підвищення загальної життєстійкості муніципальної системи в умовах перманентних екзогенних шоків воєнного стану. Інтеграція багаторівневих інженерних рішень у захисних спорудах освітніх закладів із передовими інструментами

інтелектуальної цифрової аналітики та кадровим посиленням правоохоронного сектору дозволяє ліквідувати наявні інституційні та інфраструктурні розриви у сфері цивільної оборони Феодосіївської СТГ. Науково-методологічна цінність даного проєкту в контексті муніципального менеджменту полягає в успішній апробації концепції управління, орієнтованого на результат (RBM), яка доводить, що раціональне залучення та диверсифікація фінансових асигнувань обсягом 8 500 тис. грн здатні генерувати мультиплікативний соціо-економічний ефект. Зниження рівня ризиків у публічному просторі та гарантування стовідсоткової безпеки освітнього процесу безпосередньо конвертуються у збереження й відтворення людського капіталу громади, запобігаючи маятниковій еміграції до столиці та створюючи умови для повноцінної адаптації вимушено переміщених осіб. Таким чином, обґрунтовані в межах проєкту заходи трансформують Феодосіївську сільську територіальну громаду із вразливої приміської зони на збалансовану, безпеково автономну та інвестиційно привабливу екосистему, що закладає надійний базис для її подальшої поствоєнної модернізації та сталого просторового розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено науково-методологічне обґрунтування та розроблено практичний інструментарій модернізації системи стратегічного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану. На основі проведеного дослідження доведено, що екстремальний рівень зовнішніх ризиків, прямі воєнні загрози, деструктивні демографічні зсуви та загострення екологічних викликів вимагають кардинальної трансформації класичної парадигми муніципального менеджменту у бік гнучкого антикризового планування. Встановлено, що в сучасних реаліях наявність актуалізованого стратегічного документа є жорсткою інституційною вимогою для життєстійкості територій, оскільки відкриває доступ до публічних інвестицій, програм міжнародної технічної

допомоги та виступає «кадровим якорем» для утримання людського капіталу і внутрішньо переміщених осіб. У межах розділу сформовано інтегрований комплекс аналітичних методів стратегування, що базується на синергетичному поєднанні SWOT-матриці, макроекологічного PESTLE-сканування, SMART-технології цілепокладання та логіко-структурного моделювання (LogFrame). Застосування розробленої трифакторної моделі «Безпека — Людський капітал — Екологічна стійкість» дозволяє адаптувати універсальні управлінські алгоритми під унікальний профіль викликів спроможних приміських муніципалітетів, спрямовуючи їхній потенціал на випереджальне управління ресурсами, децентралізацію інженерних мереж та подолання просторово-інфраструктурних асиметрій.

Водночас у ході аналізу було ідентифіковано ключові інституційні бар'єри, що знижують ефективність практичної імплементації розроблених стратегій на місцевому рівні. До таких деструктивних чинників віднесено не стільки дефіцит фінансових ресурсів, скільки асиметрію їхнього розподілу у фінансово спроможних приміських громадах (зокрема через значні витрати на утримання управлінського апарату), а також гостру кадрову асиметрію через вимивання кваліфікованих управлінців столичним ринком праці. Окрім цього, виявлено загальну тенденцію до декларативності й імітації стратегування без реалістичного сценарного моделювання, низький рівень партисипації мешканців периферійних сіл та дефіцит системного моніторингу за виконанням поставлених цілей. Наявність зазначених проблем зумовлює необхідність негайного переходу органів місцевого самоврядування Феодосіївської громади від реактивного управління (ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій) до проактивного проектування систем життєзабезпечення території на засадах підходу, орієнтованого на результат (RBM).

Практичним втіленням зазначеного методологічного підходу став розроблений у розділі прикладний проєкт «Розвиток комплексної системи безпеки та цивільного захисту “Безпечна Феодосіївська громада”». Проєкт

безпосередньо спрямований на нівелювання безпекових загроз для Феодосіївської СТГ, зумовлених її географічною близькістю до ліній оборони столиці, наявністю критичних інфраструктурних артерій та високою щільністю реєстрації ВПО (1608 осіб станом на початок 2026 року). Структура проєкту охоплює три взаємопов'язані стратегічні компоненти, де перший передбачає інженерно-технічну модернізацію 13 захисних споруд у ліцеях громади із впровадженням автоматизованого доступу та автономних енергосистем LiFePO₄, другий — розгортання інтелектуальної мережі з 45 смарт-камер штучного інтелекту з інтеграцією до платформи Нацполіції, а третій орієнтований на кадрово-інфраструктурне масштабування місцевих ініціатив «Поліцейський офіцер громади» та «Спротив».

Реалізацію проєкту розраховано на чіткий 12-місячний цикл протягом 2026 року, розділений на чотири послідовні фази: проєктно-аналітичну, тендерну, монтажно-будівельну та фінальну пусконаладжувальну інтеграцію. Оцінка ефективності запропонованих заходів, здійснена за методологією управління, орієнтованого на результат, доводить високу соціо-економічну та фінансову доцільність залучених фінансових асигнувань загальним обсягом 8 500 тис. грн, які реалістично забезпечуються завдяки диверсифікації джерел із залученням коштів власного бюджету, державних субвенцій та міжнародних грантів. На рівні середньострокових ефектів це дозволить забезпечити 100% безпеку освітнього процесу в ліцеях, скоротити час реагування екстрених служб до 7–10 хвилин та знизити рівень вуличної злочинності на 25%. У довгостроковій стратегічній перспективі успішне впровадження проєкту забезпечить трансформацію Феодосіївської СТГ із вразливої приміської «спальної» зони на безпечно автономну, соціально стійку та інвестиційно привабливу муніципальну екосистему, що закладає надійний фундамент для її повоєнного відновлення та сталого просторового розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення, аналітичний моніторинг та розробку прикладного інструментарію щодо модернізації системи стратегічного управління територіальними громадами в екстремальних умовах воєнного стану. Дослідження еволюції наукових підходів та нормативно-правового базису довело, що сучасна територіальна громада є надскладною, самоорганізованою соціально-територіальною системою, чий розвиток в умовах війни критично залежить від її інституційної спроможності, оперативної адаптивності та наявності стійкої матеріально-фінансової основи. Повномасштабна військова агресія радикально деформувала класичний тривекторний ландшафт концепції сталого розвитку, змістивши фокус муніципального менеджменту з довгострокового зростання та експансії на парадигму оперативного виживання, захисту та гнучкості. У результаті класичні підходи трансформувалися у модель «сталостійкості» (sustainable resilience), яка вимагає впровадження додаткового безпеково-інституційного компоненту та реалізації стратегічних цілей на засадах міжнародного принципу Build Back Better (Відбудувати краще, ніж було). Для практичної реалізації цієї парадигми обґрунтовано доцільність застосування авторської трифакторної моделі «Безпека — Людський капітал — Екологічна стійкість» та Антикризової матриці цілей, що дозволяють здійснювати випереджальне антикризове планування.

За результатами комплексного аналізу Феодосіївської сільської територіальної громади Обухівського району Київської області підтверджено її статус як фінансово спроможного, але інфраструктурно диспропорційного передмістя столиці. Фінансовий моніторинг продемонстрував високу фінансову незалежність муніципалітету, бюджет якого за останні п'ять років зріс майже втричі — до 466,9 млн грн, переважно за рахунок надходжень від великих ритейлерів та мережевого бізнесу, зокрема «Сільпо», «АТБ», McDonald's та ТРЦ «Мануфактура». Разом із цим SWOT-аналіз та просторовий

аудит виявили сукупність деструктивних чинників, серед яких нерівномірність розвитку периферійних сіл, незадовільне транспортне сполучення, зношеність водопровідних мереж, близькість екологічно небезпечного Полігону ТПВ №5, дефіцит вільних земельних ділянок для нових інвесторів, а також ефект «спального району», що вимиває кваліфікований людський капітал до Києва. Хоча громада оперативно переформатувала витрати під безпекові потреби через програми «Спротив», цивільний захист, пункти незламності та оновила Стратегію розвитку до 2027 (2034) року на засадах підходу, орієнтованого на результат (RBM), вона потребує усунення глибинних інституційних бар'єрів. Головними деструктивними викликами визначено внутрішню асиметрію розподілу бюджетного профіциту, високі витрати на утримання управлінського апарату, кадрові дефіцити, низьку залученість мешканців периферії та елементи декларативності стратегування, що зумовлює необхідність негайного переходу від реактивного ліквідування криз до проактивного проєктування систем життєзабезпечення.

Практичною відповіддю на виявлені інфраструктурні розриви та безпекові виклики, зокрема необхідність захисту логістичних артерій та адаптації 1608 внутрішньо переміщених осіб станом на початок 2026 року, став розроблений у роботі прикладний проєкт «Розвиток комплексної системи безпеки та цивільного захисту “Безпечна Феодосіївська громада”». Проєкт базується на логіко-структурному моделюванні (LogFrame) та охоплює три взаємопов'язані компоненти: інженерно-технічну модернізацію 13 захисних споруд у ліцях із впровадженням автоматизованого доступу та автономних енергосистем LiFePO₄; розгортання інтелектуальної мережі з 45 смарт-камер штучного інтелекту з інтеграцією до платформи Нацполіції; кадрово-інфраструктурне масштабування ініціатив «Поліцейський офіцер громади» та «Спротив». Чітко розрахований 12-місячний цикл реалізації проєкту протягом 2026 року, який включає проєктно-аналітичну, тендерну, монтажно-будівельну та пусконаладжувальну фази, супроводжується

диверсифікованим фінансовим забезпеченням загальним обсягом 8 500 тис. грн. Ці кошти реалістично залучаються з місцевого бюджету, державних субвенцій та міжнародних грантів, підтверджуючи високу фіскальну окупність і обґрунтованість заходів. Оцінка ефективності за методологією RBM доводить, що впровадження проєкту дозволить досягти вагомих середньострокових ефектів, таких як 100% безпека очного освітнього процесу в ліцєях, скорочення часу реагування екстрених служб до 7–10 хвилин та зниження вуличної злочинності на 25%. У довгостроковій перспективі це забезпечить стратегічну трансформацію Феодосіївської СТГ із вразливої приміської зони на безпечно автономну, соціально стійку та інвестиційно привабливу муніципальну екосистему, створюючи надійний фундамент для її повоєнного відновлення, утримання людського капіталу та сталого просторового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. Досвід громад в умовах війни. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/associaciya-mist-ukrayiny-provela-optuyuvannyapro-robotu-gromad-v-umovah-viyny> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Аналіз державних стратегічних документів щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: аналітична доповідь / за заг. ред. А. А. Максюті. К.: Інститут суспільноекономічних досліджень, 2017. — 84 с
3. Амосов О. Ю., Ігнатенко О. С., Кузнєцов А. О. Територіальне управління. Харків : Магістр, 2011. 408 с
4. Березинський В. П. Територіальна громада як агент політичної самоорганізації. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія. 2013. Т. 21. Вип. 23(1). С. 77-84
5. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) : навч. посіб. Київ : Атика, 2000. 304 с
6. Бутко І. І. Деякі проблеми становлення і розвитку територіального самоврядування в Україні. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. 1992. № 3. С. 8.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / укл. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь : Перун, 2005. VIII. 1728 с.
8. Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія / відп. ред. М. О. Баймуратов. К. : Юридична думка, 2010. 299 с.
9. Бобровська О. Ю., Шумік І. В. Корпоративне управління соціальним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 232 с

10. Білоус Я.Ю. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад України / Ефективна економіка. — 2022. — № 3.
11. Білоус Я.Ю., Галгаш Р.А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості / Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2022. — № 1(271). — С. 58-64.
12. Галгаш Р.А., Білоус Я.Ю. Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органами публічної влади / Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2021. — № 6(270). — С. 88-95.
13. Гарасим П. М. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів[Електронний ресурс] / П. М. Гарасим, Г.М. Гринишин, Н. І. Березовська // Ефективність державного управління. —2022. —Вип. 1-2. —С. 23-28. —Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_5.
14. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
15. Європейська хартія міст II. Маніфест нової урбаністики. Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. 2008. URL: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&id=1303089&Site=COE&direct=true>.
16. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К. : ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. 256 с.
17. Василюк О. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 2(51). Ч. 1. С. 197-205.
18. Велика сучасна енциклопедія: у 10 т. / укл.: А. С. Івченко. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2012. Т. 1. 352 с.

19. Стратегії розвитку: чи знають громади, куди вони рухаються? / Офіційний сайт «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/20704> (дата звернення: 7.06.2026).
20. Верховна Рада України / Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 11.04.2026).
21. Врублевський О., Артеменко В. Територіальна реформа: від моделювання до реалізації. Інформаційні матеріали для Хмельницької області. К. : ІКЦ "Леста", 2006. 88 с.
22. Досвід об'єднання територіальних громад на сході України: економіко-правові аспекти : колективна монографія / за наук. ред. В. А. Устименка та І. В. Заблудської. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. К. : ТОВ "ВІСТКА", 2018. 210 с.
23. Дробот І. О., Шуляр І. В. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід. URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-01%285%29/11diouz.pdf> (дата звернення 10.05.2026).
24. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2019. 464 с.
25. Ільченко Н., Жиленко Р. Економічний розвиток громади: контекст та практика (досвід Канади). Економічний розвиток громади. 2006. № 2. С. 35-40. URL: <http://ced.org.ua/ukr/magazines/2/CI2.doc>. (дата звернення 09.04.2026).
26. Індекс соціальної згуртованості та примирення. Україна. URL: <https://www.scoreforpeace.org/uk/ukraine/2019-Schools-0> (дата звернення 07.02.2026).
27. Офіційний сайт Бучанської міської ради. Стратегія розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2029 року[Електронний ресурс]. –Режим доступу: https://buchara-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady?utm_source=chatgpt.com.

28. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності[Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad>.

29.Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. Київ : Знання, 1999. 487 с.

30. Кампо В. М. Деякі проблеми становлення і розвитку місцевого самоврядування. Місцеве та регіональне самоврядування України. 1993. Вип. 1 / 2(4/5). С. 68.

31. Кулакова Є. В., Брєчко А. С. Щодо поняття та сутності територіальних громад. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2014. Вип. 25. С. 44-48

32. Лебедик Т. М. Організаційно-економічне забезпечення регіонального розвитку підприємництва в сфері послуг : автореф. дис... канд. ек. наук : 08.10.01 / Рада по вивченню продуктивних сил України Національної Академії Наук України. К., 2006. 23 с.

33. Левітас Т., Джикіч Я. Реформа врядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні: 241 2014-2018 роки: звіт. 2019. 50 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/498/PolicyBrief-UKRFINAL.pdf> (дата звернення 15.04.2026).

34. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

35. Лиска О. Г. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04. Харків : ХарПІ НАДУ, 2009. 20 с.

36. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем. Економічний аналіз. №7. 2010. С. 97-99.

37. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи / за ред. В. М. Бесчастного. Донецьк : Донецький юрид. ін-т при Донецькому національному ун-ті, 2005. 37 с.
38. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Екон. Думка, 2007. 476 с.
39. Молодожен Ю. Б. Теоретико-методологічні засади визначення самодостатності територіальних громад : автореф. дис ... д-ра держ. упр. : 25.00.04. Донецьк, 2011. 32 с.
40. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік / Офіційна сторінка Децентралізації в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192> (дата звернення: 22.05.2026).
41. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
42. Про затвердження Концепції сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 р. № 1359-XIV [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.Ua/laws/show/1359'14>
43. Пухтинський М. Проблеми реалізації конституційно-правових засад місцевого самоврядування. Актуальні питання втілення в життя положень Конституції України : зб. наук. пр. УА-ДУ. Вип. 1. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева]. К. : Вид-во УАДУ, 1999. С. 257-261.
44. Погорілко В. Ф., Баймуратов М. О., Бальций Ю. Ю. та ін. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні. Муніципальне право України : підручник / за ред. М. О. Баймуратова. 2-ге вид., доп. К. : Правова єдність, 2009. С. 247-318.

45. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 07.03.2026).

46. Правознавство: слов. термінів / за ред. В. Г. Гончаренка. К. : Юрисконсульт, КНТ, 2007. С. 556

47. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України N 810/98 від 22 липня 1998 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення 06.03.2026).

48. Руда Н. І. Територіальна громада – суб’єкт конституційноправових відносин: теоретичний та історичний аспекти. Правова держава: щорічник наук. пр. Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2001. Вип. 12. С. 236.

49. Сівков С. Концептуальне визначення сутності поняття "міське самоврядування". Управління сучасним містом. 2005. №1-2/1-6 (17-18). С. 235-240.

50. Орзіх М. П. Самоврядні території в системі державного устрою України. Міське та регіональне самоврядування України. Київ, 1993. Вип. 1-2. С. 61.

51. Щаслива Л. А. Соціальне підприємництво та волонтерство у вирішенні суспільних проблем. Актуальні проблеми економіки. № 6—7 (252-253), 2022. С. 20— 27. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_-Shchaslyva-L.A.-20-27.pdf.

52. Феодосіївська територіальна громада : офіційний сайт. URL: <https://feodosiivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2026).

53. Шумляєва І. Д. Становлення та розвиток інституту територіальної громади в Україні: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. держ. упр: 25.00.04; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

54. Юридична енциклопедія : у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова) та ін. К. : "Укр. енцикл." ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3: К-М. 792 с.

55. U-LEAD з Європою. Мобілізація і військовий облік: експерти ULEAD роз'яснили ОМС. URL: <https://u-lead.org.ua/news/477> (дата звернення: 30.04.2026).