

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконавець : здобувачка другого рівня
вищої освіти, групи м2МНз
Галузь знань 07 Управління а
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма
Менеджмент
ЛЄДОВСЬКА Марія Євгеніївна
Керівник :
ЛЕМІШ Катерина Михайлівна
Рецензент :

Запоріжжя -2025

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. 9	
1.1. Поняття, сутність та принципи розвитку територіальних громад	9
1.2. Моделі управління місцевим розвитком	17
1.3. Нормативно-правове забезпечення та методологія стратегічного планування розвитку територіальних громад	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. 33	
2.1. Аналіз показників розвитку Павлоградської територіальної громади	33
2.2. SWOT-аналіз розвитку Павлоградської територіальної громади	44
2.3. Ефективність управління розвитком громади	58
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. 71	
3.1. Удосконалення стратегічного та інституційного забезпечення розвитку Павлоградської громади	71
3.2. Розвиток партнерств: влада – громада – бізнес – міжнародні донори	78
3.3. Цифровізація управлінських процесів і послуг	81
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з децентралізацією влади, висувають нові вимоги до системи управління розвитком територіальних громад. В умовах воєнного стану, економічних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку особливого значення набуває ефективна організація управлінських процесів на місцевому рівні. Саме територіальні громади стають базовою ланкою, що відповідає за якість життя населення, створення сприятливих умов для економічної активності, розвиток інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Павлоградська територіальна громада Дніпропетровської області є одним із потужних соціально-економічних центрів регіону. Завдяки вигідному географічному розташуванню, розвиненій промисловості та транспортній інфраструктурі, громада має значний потенціал для розвитку. Водночас вона стикається з рядом проблем: потребою у модернізації виробничих комплексів, забезпеченні належного рівня соціальних послуг, розбудові сучасної інфраструктури, екологічними викликами та збереженням людського капіталу.

Актуальність дослідження полягає у необхідності пошуку дієвих механізмів управління розвитком Павлоградської громади з урахуванням стратегічних пріоритетів регіональної політики та сучасних умов соціально-економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питання розвитку територіальних громад розглядається у різних аспектах – від теоретико-правового осмислення до практичних моделей управління. Зокрема, О.Ю. Мороз акцентує увагу на сутності становлення територіальних громад та сучасних українських реаліях їх функціонування, підкреслюючи важливість історичних і правових передумов [1]. Схожої позиції дотримується Н.М. Альошина, яка аналізує громаду як суб'єкта права, наголошуючи на необхідності чіткого визначення її юридичного статусу [2].

Суттєвий внесок у дослідження проблем функціонування територіальних громад зробив С.В. Алфьоров, котрий розкрив характерні

ознаки та основні проблеми діяльності громад в Україні, звертаючи увагу на інституційні бар'єри розвитку [4]. Питання формування моделей розвитку громад на основі сучасних підходів детально вивчав О.О. Підкуйко, який розглядає теоретико-практичні засади стратегічного управління місцевим розвитком [5]. Останні роки увага науковців зосереджується на питаннях сталого розвитку. Так, І.В. Котов досліджує теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад, визначаючи інноваційні напрями державного та муніципального управління [6]. У цьому контексті важливими є також напрацювання М.А. Латиніна, який аналізує державне управління регіональним розвитком у контексті децентралізації [7].

Мета роботи полягає у здійсненні комплексного аналізу соціально-економічного розвитку Павлоградської територіальної громади та розробленні пропозицій щодо вдосконалення системи управління її розвитком.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) розкрити поняття, сутність та принципи розвитку територіальних громад;
- 2) дослідити теоретичні моделі управління місцевим розвитком;
- 3) проаналізувати нормативно-правове забезпечення та методологію стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- 4) надати загальну характеристику Павлоградської територіальної громади та оцінити її соціально-економічний стан;
- 5) провести аналітичну оцінку розвитку Павлоградської громади з використанням SWOT-аналізу та стратегічних документів;
- 6) оцінити ефективність управління розвитком Павлоградської громади на основі інституційних та практичних показників;
- 7) обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного та інституційного забезпечення розвитку Павлоградської громади;
- 8) визначити перспективи розвитку партнерств між владою, громадою, бізнесом та міжнародними донорами;

9) дослідити можливості цифровізації управлінських процесів і послуг у Павлоградській громаді.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Предмет дослідження – система управлінських механізмів, стратегій та інструментів розвитку Павлоградської територіальної громади.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння) – для теоретичного обґрунтування проблематики; статистичний аналіз – для оцінки соціально-економічних показників розвитку громади; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; контент-аналіз стратегічних документів – для оцінки цілей та механізмів управління; системний підхід – для комплексної оцінки ефективності управління розвитком.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до оцінки управління розвитком Павлоградської ТГ з урахуванням сучасних викликів і тенденцій. Вперше запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення інституційної спроможності, підвищення прозорості управління та активізації участі громади через інструменти цифровізації та партнерства «влада – громада – бізнес – донори».

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування Павлоградської територіальної громади. Результати можуть бути використані при розробленні стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку, а також у процесі підвищення ефективності місцевого самоврядування в інших громадах України.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві» м. Запоріжжя, 12-13 грудня 2024 року [8], а також на Міжнародній науково-практичній

конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» м. Херсон - м. Хмельницький, 17-18 квітня 2025 року [9]. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 89 сторінках, списку використаних джерел із 52 найменувань на 7 сторінках, додатку. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 100 сторінок, включаючи 4 рисунки та 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття, сутність та принципи розвитку територіальних громад

Територіальна громада посідає центральне місце в системі місцевого самоврядування України, виступаючи ключовою первинною ланкою публічної влади, яка забезпечує взаємодію держави та громадян на локальному рівні. Процеси її формування та зміцнення стали особливо актуальними у зв'язку з реалізацією реформи децентралізації, спрямованої на передачу значної частини владних повноважень, фінансових ресурсів та управлінських механізмів на місця.

Управління розвитком територіальних громад є фундаментальним напрямом сучасної державної політики децентралізації, що визначає ефективність функціонування місцевого самоврядування та якість життя населення. Розуміння поняття громади, її сутності та принципів розвитку створює основу для формування стратегій і програм, які відповідають на актуальні соціально-економічні виклики та забезпечують сталий розвиток на місцевому рівні.

У науковій літературі поняття «територіальна громада» трактується неоднозначно, що пов'язано з багатовимірністю цього соціального та адміністративного феномену. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що територіальна громада – це об'єднання жителів, які проживають у межах певної території та пов'язані спільними інтересами, потребами, культурними традиціями й прагненням до самоорганізації. На відміну від інших соціальних спільнот, територіальна громада має не лише соціальну, а й

правову природу, оскільки її статус визначений законодавством України та міжнародними документами.

У сучасному дискурсі домінують два ключові підходи до розуміння територіальної громади [10]:

1. адміністративно-правовий підхід, у межах якого громада розглядається як юридично визначений суб'єкт публічного права. Основна увага приділяється її статусу, компетенції, законодавчо закріпленим повноваженням та механізмам взаємодії з органами державної влади;

2. соціально-комунікативний підхід, який акцентує увагу на громадянській участі, ідентичності, соціальній згуртованості та рівні громадської активності. Тут громада виступає не лише адміністративною одиницею, а насамперед соціальною групою, яка здатна мобілізувати внутрішні ресурси для власного розвитку.

Поєднання цих підходів дозволяє комплексно охарактеризувати територіальну громаду як складну, багатовимірну систему, яка функціонує на перетині соціальних, політичних, економічних та управлінських процесів.

Територіальна громада – це первинна ланка місцевого самоврядування, яка об'єднує жителів певної адміністративно-територіальної одиниці на основі права спільно вирішувати питання місцевого значення. В українському законодавстві (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», 1997 р.) територіальна громада визначається як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста або добровільним об'єднанням у громаду кількох населених пунктів. Загалом, громада виступає не лише як соціальний колектив, а й як інституційна форма реалізації права населення на самоврядування [1].

З точки зору сучасної науки, територіальна громада є комплексним соціально-економічним і культурним утворенням, у якому поєднуються економічні інтереси, соціальні потреби, політичні права та культурна ідентичність жителів. Вона одночасно є об'єктом і суб'єктом розвитку: об'єктом – тому що потребує управлінського впливу, а суб'єктом – тому що

сама громада виступає носієм ініціативи та відповідальності за власний розвиток. На рис. 1.1 зображено основні ознаки територіальної громади.

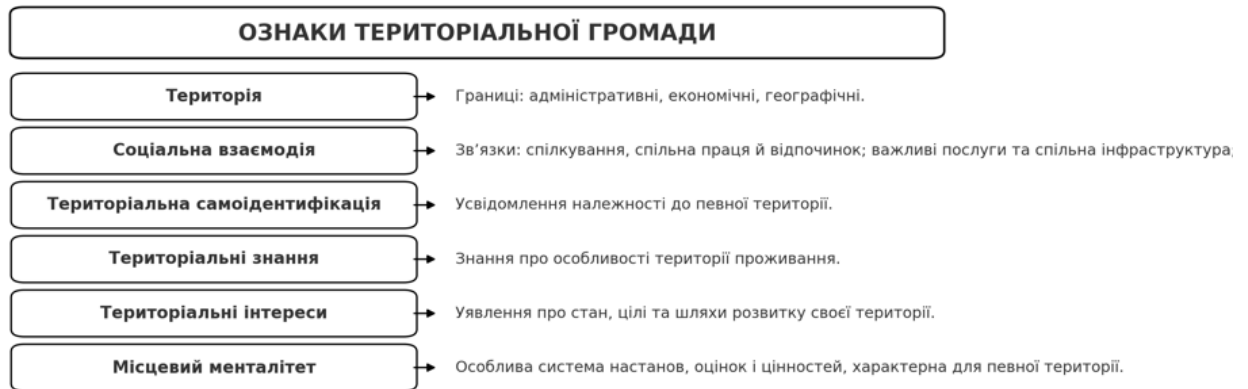


Рис. 1.1 Ознаки територіальної громади [30]

Розвиток територіальної громади – це динамічний процес якісних і кількісних змін у соціальній, економічній, екологічній та культурній сферах життя населення, спрямований на підвищення добробуту мешканців і забезпечення сталого розвитку [2]. Він передбачає комплекс заходів із забезпечення економічного зростання, підвищення рівня зайнятості, покращення якості освіти, медицини, житлово-комунальних та адміністративних послуг, розвитку інфраструктури та формування сприятливого середовища для бізнесу й інвестицій.

Сутність управління розвитком громади полягає у створенні дієвої системи стратегічного планування, що базується на врахуванні місцевих ресурсів, потреб населення та зовнішніх можливостей. Розвиток громади є багатовимірним процесом, у якому поєднуються економічні, соціальні, екологічні, культурні та політичні чинники [3].

Відповідно до Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування та сучасної управлінської науки, розвиток територіальних громад базується на таких принципах [11, 35]:

1) принцип субсидіарності – рішення повинні прийматися на найближчому до громадян рівні, якщо цей рівень спроможний їх реалізувати;

- 2) принцип самостійності – громади мають право на власні стратегії розвитку, формування бюджету, управління ресурсами;
- 3) принцип законності – діяльність органів місцевого самоврядування має відповідати Конституції та законам України;
- 4) принцип відкритості та прозорості – прийняття управлінських рішень має бути доступним для громадян і супроводжуватись широким інформуванням;
- 5) принцип участі населення – жителі громади беруть активну участь у процесах планування та реалізації стратегій розвитку через громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі тощо;
- 6) принцип комплексності та збалансованості – економічні, соціальні та екологічні цілі повинні узгоджуватися між собою, забезпечуючи сталий розвиток;
- 7) принцип партнерства – розвиток громади здійснюється у взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними донорами та державними структурами;
- 8) принцип інноваційності – використання новітніх технологій, цифровізації та креативних підходів до управління;
- 9) принцип соціальної справедливості – рівний доступ усіх мешканців до ресурсів, послуг і можливостей розвитку;
- 10) принцип відповідальності – органи місцевого самоврядування несуть політичну, правову та моральну відповідальність перед громадою за результати своєї діяльності.

Табл. 1.1 відображає основні принципи розвитку територіальних громад.

Таблиця 1.1

Принципи розвитку територіальних громад

Принцип	Сутність	Значення для громади
Субсидіарність	Прийняття рішень на найближчому до громадян рівні	Забезпечує ефективність і доступність управління
Самостійність	Право громади формувати власні стратегії та бюджет	Підвищує відповідальність і фінансову незалежність
Прозорість	Доступність управлінських рішень для громадян	Зміцнює довіру та контроль
Участь населення	Активне залучення мешканців до ухвалення рішень	Сприяє легітимності та врахуванню інтересів людей
Комплексність	Узгодженість економічних, соціальних та екологічних цілей	Гарантує збалансований розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [3,4]

У сучасній науковій та управлінській практиці розвиток територіальної громади розглядається як комплексний багатовимірний процес, що включає економічні, соціальні, екологічні, інституційні, просторові та культурно-ціннісні компоненти [3]. Більшість дослідників підкреслюють, що жодна громада не може забезпечити довгострокове зростання, не враховуючи взаємозалежність різних сфер життєдіяльності [4]. Разом ці складові формують системну модель локального розвитку, орієнтовану на підвищення якості життя населення та зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування (рис. 1.2).

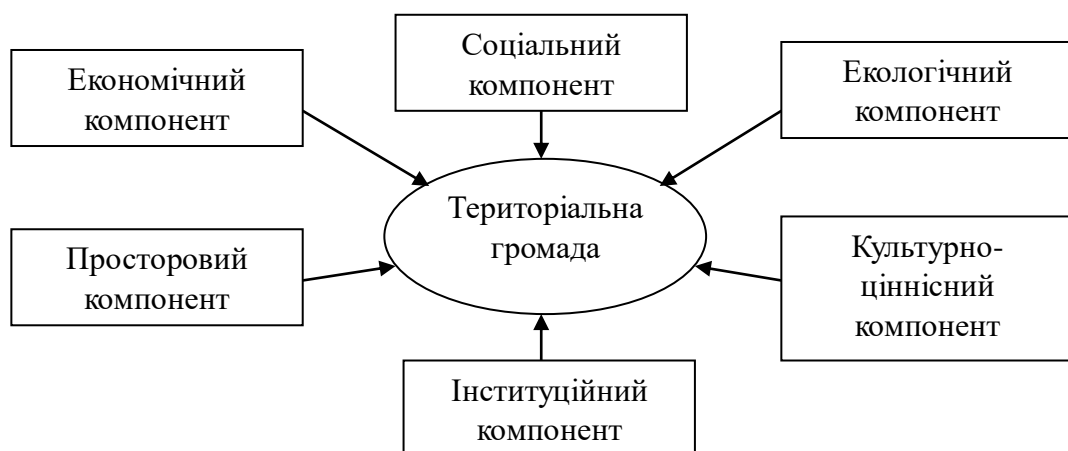


Рис. 1.2 Модель локального розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [23-52]

Економічна складова визначається як фундаментальна база розвитку громади, оскільки формує ресурсний потенціал, необхідний для реалізації соціальних, інфраструктурних та управлінських проєктів. Економічний розвиток є «центральною опорною ланкою місцевої спроможності», оскільки саме він забезпечує бюджетну автономію та інвестиційну привабливість території [5,6].

До її ключових елементів належать структура та динаміка місцевої економіки і ринку праці, розвиток підприємницького сектору, особливо малого та середнього бізнесу, інвестиційна активність та залучення зовнішніх ресурсів, локальна економічна інфраструктура, фінансова спроможність місцевого бюджету [5].

Економічна складова пов'язана з концепцією ендогенного розвитку, відповідно до якої громада мобілізує власні ресурси та створює умови для економічної самодостатності.

Соціальний вимір розвитку громади охоплює демографічні характеристики, якість соціальних послуг, людський капітал і рівень соціальної інтеграції. Соціальний капітал - довіра, норми взаємодії, горизонтальні зв'язки - є базовим чинником ефективності демократичних інститутів та спроможності громад.

До соціальної складової входять демографічні показники та міграційні процеси, доступність і якість освіти, медицини, соціального захисту, розвиток людського капіталу, громадська активність та соціальна згуртованість, безпека і соціальна стабільність.

У дослідженнях місцевого розвитку наголошується, що соціальна стійкість громади є критичною умовою для реалізації стратегічних цілей і подолання криз.

Екологічний аспект набуває зростаючого значення у зв'язку зі світовими тенденціями кліматичних змін і необхідністю раціонального використання природних ресурсів. Екологічний компонент є «детермінантою довгострокової життєздатності територій» [7].

До основних елементів еколого-орієнтованого розвитку відносяться якість довкілля та моніторинг екологічних ризиків, система управління відходами, раціональне землекористування, енергоефективність та розвиток відновлюваної енергетики, екологічна культура та участь мешканців у природоохоронних ініціативах [8].

Екологічна складова безпосередньо пов'язана зі стратегічною концепцією сталого розвитку.

Інституційна спроможність громади визначається ефективністю місцевого врядування, якістю управлінських процесів та здатністю реалізовувати політику розвитку. Е. Остром підкреслювала, що ефективність колективних рішень залежить від правил взаємодії, прозорості та рівня громадської участі [7].

До інституційної складової належать професійність та компетентність органів місцевого самоврядування, наявність стратегічних документів розвитку (стратегій, планів, програм), прозорість і підзвітність влади, ефективні механізми місцевої демократії та участі населення, цифровізація управління та надання послуг, партнерство з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями.

Українські дослідження підтверджують, що інституційна спроможність є ключовим фактором реалізації реформи децентралізації [8].

Просторовий розвиток громади відображає ефективність використання території та якість інфраструктури. Він реалізується через системне планування, яке регламентує розвиток житлової, транспортної, інженерної, соціальної та рекреаційної інфраструктури [9].

Ця складова включає просторове планування (генплани, зонування, плани ОТГ), транспортну, дорожню, комунальну та енергетичну інфраструктуру, стан житлового фонду, громадські простори, доступність і безпека, інженерні мережі та інфраструктуру критичної безпеки.

Якісне просторове планування забезпечує збалансованість територіального розвитку та раціональне використання ресурсів.

Культурний компонент є чинником формування локальної ідентичності, соціальної згуртованості та туристичної привабливості. Культура утворює «символічний капітал громади», що зміцнює її внутрішню стійкість та зовнішню привабливість.

Культурно-ціннісний компонент охоплює розвиток закладів культури, збереження історико-культурної спадщини, підтримку творчих ініціатив та креативних індустрій, туристичний потенціал, формування цінностей відкритості, взаємоповаги, співучасті.

Культура також виконує інтегративну функцію, сприяючи посиленню соціальної солідарності.

Усі складові розвитку громади є взаємопов'язаними: економічне зростання неможливе без ефективних інституцій, соціальна якість залежить від інфраструктури, а культурна складова впливає на соціальну згуртованість та економічний потенціал. Тому стратегічне планування розвитку громади повинно базуватися на інтегрованому підході, що враховує міжсекторальні зв'язки.

Територіальна громада є основою місцевого самоврядування та важливим суб'єктом державної політики децентралізації, який поєднує соціальні, економічні, політичні та культурні аспекти життя населення. Її ефективний розвиток визначає якість життя жителів і рівень самодостатності території.

Розвиток громади – це динамічний, багатовимірний процес, спрямований на підвищення добробуту населення, удосконалення інфраструктури, освіти, медицини, послуг і створення сприятливого середовища для бізнесу та інвестицій. Він передбачає поєднання стратегічного планування з урахуванням місцевих ресурсів, потреб і потенціалу громади [4]. Отже, розвиток територіальних громад є не лише адміністративним завданням, а цілісним процесом соціально-економічного зростання, що базується на партнерстві влади, громадян і бізнесу, з метою

формування комфортного та справедливого середовища для кожного мешканця.

1.2. Моделі управління місцевим розвитком

Управління місцевим розвитком є багатокомпонентним процесом, що охоплює формування стратегічних пріоритетів, мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів, організацію взаємодії між суб'єктами розвитку та забезпечення ефективного використання потенціалу територіальної громади. У світовій та українській практиці сформувалося кілька концептуальних моделей управління місцевим розвитком, які відрізняються за механізмами прийняття рішень, роллю органів місцевого самоврядування, участю бізнесу та громадян, а також рівнем інституційної децентралізації.

Розроблення й застосування теоретичних моделей управління місцевим розвитком має важливе значення для формування дієвої політики на рівні територіальних громад. Вони дозволяють не лише систематизувати підходи до управління, а й визначити найбільш ефективні інструменти досягнення стратегічних цілей, враховуючи економічні, соціальні та інституційні особливості кожної громади [17].

Адміністративна модель є традиційним підходом до управління, який передбачає чітку ієрархію та централізоване прийняття рішень. Вона історично сформувалася в умовах радянської та пострадянської систем, де головний акцент робився на суворому контролі, вертикалі влади та домінуванні державних інтересів над місцевими. Управління здійснюється за допомогою нормативних актів, наказів і регламентів, а роль громади обмежується пасивним виконанням рішень. Ця модель, часто асоційована з європейською континентальною моделлю, передбачає, що місцеві державні адміністрації є органами виконавчої влади, які реалізують державну політику та виконують делеговані їм повноваження [5].

Перевагами цієї моделі є однозначний розподіл повноважень, дисципліна та можливість швидкого реагування на виклики за рахунок централізації. Водночас недоліки полягають у низькому рівні залучення населення до процесів управління, відсутності гнучкості та інноваційності, а також у ризику бюрократизації. У сучасних умовах адміністративна модель має значення переважно як складова інших моделей, наприклад, у сфері безпеки, оборони чи виконання законодавчих норм.

Інституційна модель робить акцент на розвитку місцевих інституцій, які стають опорними елементами системи управління. Це можуть бути органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, громадські організації, бізнесові асоціації, дорадчі ради. Важливим є створення інституційної спроможності, тобто здатності цих структур ефективно виконувати свої функції та взаємодіяти між собою [6].

Сильними сторонами моделі є розподіл відповідальності, формування стабільної системи прийняття рішень, залучення широкого кола суб'єктів до розробки та реалізації стратегій розвитку. Її ефективність залежить від рівня професіоналізму кадрів, прозорості процедур і наявності чіткої нормативної бази. Інституційна модель сприяє зменшенню впливу суб'єктивного чинника та персоналізованого управління.

Партнерська або кооперативна модель ґрунтується на ідеї співпраці між органами влади, бізнесом і громадськістю. Основним завданням є поєднання зусиль усіх зацікавлених сторін задля досягнення спільних цілей розвитку. Тут активно використовуються інструменти публічно-приватного партнерства (ППП), соціального діалогу, грантових програм, спільних інвестиційних проєктів [7].

Перевага моделі – у можливості мобілізувати значно більші ресурси, ніж це здатна зробити влада самостійно, а також у формуванні довіри між різними секторами. Недоліком може бути складність узгодження інтересів, ризик домінування бізнесу чи влади над громадським сектором. Проте саме

ця модель вважається найбільш перспективною в сучасних умовах, оскільки забезпечує синергію ресурсів та компетенцій.

Модель сталого розвитку виникла під впливом глобальних тенденцій та міжнародних ініціатив, зокрема концепції сталого розвитку ООН і Цілей сталого розвитку (SDGs). Вона передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей, коли економічне зростання не завдає шкоди навколишньому середовищу та супроводжується зростанням якості життя населення [8].

У цій моделі важливими є довгострокове планування, екологічна модернізація виробництва, розвиток «зеленої» економіки, впровадження енергоощадних технологій, захист вразливих груп населення. Сильна сторона – орієнтація на майбутнє та комплексний підхід. Викликом є потреба у великих фінансових ресурсах, а також у зміні управлінської культури на місцевому рівні.

Мережево-інноваційна модель спирається на сучасні інформаційні технології та принципи цифровізації. Вона активно застосовує інструменти електронного урядування, системи «розумного міста» (smartcity), цифрову демократію (електронні петиції, онлайн-опитування, бюджети участі). Модель базується на створенні мережових зв'язків між громадами, установами та громадянами, що дозволяє швидко поширювати інновації й залучати зовнішні ресурси [8].

Перевагою є підвищення прозорості управління, скорочення корупційних ризиків, оперативність у прийнятті рішень і краща комунікація з громадянами. Слабкі сторони – цифрова нерівність (не всі мешканці мають доступ до технологій) та необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Гуманітарна або соціоцентрична модель ставить у центр розвитку людину та її потреби. Вона орієнтується на формування високої якості життя, доступу до освіти, охорони здоров'я, культурного та духовного розвитку, а також на соціальну інтеграцію й підтримку вразливих груп.

У цій моделі пріоритетними є соціальні проєкти, гуманітарні програми, розвиток культурної спадщини, підтримка молоді та розвиток громадянського суспільства. Сильними сторонами є орієнтація на потреби людини та підвищення соціальної згуртованості. Водночас недоліком може бути недостатня увага до економічних та інфраструктурних питань, що робить цю модель ефективною у поєднанні з іншими (наприклад, інституційною чи інноваційною).

Порівняння основних моделей управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні моделі управління місцевим розвитком

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративна	Централізація, ієрархічна система	Чіткий розподіл повноважень, дисципліна	Бюрократизація, низька гнучкість
Інституційна	Розвиток системи місцевих інститутів	Стабільність, зменшення впливу суб'єктивного чинника	Залежність від ресурсів та професійності кадрів
Партнерська	Взаємодія влади, бізнесу та громади	Синергія ресурсів, зростання довіри	Складність узгодження інтересів
Сталого розвитку	Поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей	Орієнтація на майбутнє, баланс інтересів	Потребує значних ресурсів
Мережево-інноваційна	Використання цифрових технологій	Прозорість, швидкість рішень	Цифрова нерівність, великі витрати
Гуманітарна	Орієнтація на людину та її потреби	Соціальна згуртованість, якість життя	Може недооцінювати економічні аспекти

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 7, 8, 9, 33]

Загалом, моделі управління місцевим розвитком відображають різні підходи до організації та реалізації управлінських процесів у громадах. Сучасна практика доводить, що найбільш ефективним є поєднання елементів кількох моделей – зокрема, партнерської, інституційної та інноваційної, – що дозволяє забезпечити збалансований розвиток територіальних громад в умовах глобальних і національних викликів.

Розвиток українських громад у контексті децентралізації підтверджує важливість переходу від традиційних схем управління до нових, більш гнучких, відкритих і орієнтованих на взаємодію моделей.

1.3. Нормативно-правове забезпечення та методологія стратегічного планування розвитку територіальних громад

Нормативно-правове забезпечення є основою функціонування та розвитку територіальних громад. Саме законодавча база визначає межі автономії органів місцевого самоврядування, їхні повноваження, механізми фінансової самостійності та процедури стратегічного планування. В умовах децентралізації нормативно-правові акти стають основним інструментом для забезпечення ефективності управління розвитком громад та формування сучасної моделі місцевого самоврядування в Україні [9].

Головним документом, який закріплює принципи місцевого самоврядування, є Конституція України (1996 р.). Вона визначає, що народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади і місцевого самоврядування (ст. 5), а також гарантує право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення (ст. 140–146) [11]. Конституційні норми створюють правові рамки для формування органів місцевого самоврядування, визначають їхню компетенцію та фінансові ресурси.

Опишемо основні закони України. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) – цей закон є базовим актом у сфері регулювання діяльності органів місцевого самоврядування. Він визначає структуру та повноваження сільських, селищних, міських рад, виконавчих органів, а також права та обов'язки територіальних громад. Особливу увагу закон приділяє принципам діяльності органів влади: народовладдя, законності, гласності, колегіальності та підзвітності перед громадою. Крім того, у ньому закріплено механізми участі населення в управлінні місцевими

справами – через громадські слухання, місцеві ініціативи, збори громадян за місцем проживання. В цілому, цей закон створює правові основи функціонування громади як самостійного суб'єкта публічної влади [12].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.) став правовим фундаментом реформи децентралізації, започаткованої в Україні у 2014 році. Він визначає порядок об'єднання територіальних громад на добровільних засадах, формування нових адміністративних одиниць та передачу їм розширених повноважень. У документі закріплено процедуру ініціювання об'єднання, проведення громадських слухань, прийняття рішень місцевими радами та затвердження урядом. Завдяки цьому закону відбулося укрупнення дрібних і неспроможних рад у більш сильні та фінансово незалежні громади, що створило основу для підвищення ефективності місцевого управління та реалізації стратегічних планів розвитку.

Бюджетний кодекс України (2001 р., зі змінами) є головним фінансовим документом, що регламентує формування та використання місцевих бюджетів. Він встановлює принципи бюджетної системи, розмежовує доходи й видатки між державним і місцевими бюджетами, визначає механізми міжбюджетних трансфертів. Завдяки реформам, внесеним у кодекс у процесі децентралізації, територіальні громади отримали розширені можливості у сфері фінансового самоуправління, зокрема право на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом та збільшення частки податкових надходжень (наприклад, 60% ПДФО залишаються у місцевих бюджетах). Це посилило фінансову спроможність громад і дало їм змогу планувати власний розвиток.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) визначає основні цілі, принципи та механізми реалізації державної регіональної політики, у тому числі на рівні громад. Він підкреслює важливість стратегічного планування, розробки програм розвитку регіонів і територіальних громад, використання інструментів державної підтримки для

зменшення соціально-економічних диспропорцій між територіями. Закон також закріплює вимогу до громад розробляти стратегії розвитку, узгоджені з державними та регіональними стратегічними документами, що дозволяє формувати комплексну систему розвитку країни на всіх рівнях [13].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.) створив правові механізми для налагодження взаємодії між громадами. Він передбачає можливість реалізації спільних проєктів, делегування окремих завдань однією громадою іншій, створення спільних комунальних підприємств та об'єднань. Це особливо важливо для невеликих громад, які окремо не мають достатніх ресурсів для розвитку. Закон сприяє більш раціональному використанню фінансів, людських ресурсів та інфраструктури, підвищує ефективність надання публічних послуг [14].

Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» (2018 р.) та «Про оцінку впливу на довкілля» (2017 р.) забезпечують екологічний компонент стратегічного планування розвитку громад. Закон «Про стратегічну екологічну оцінку» регламентує обов'язкову оцінку можливого впливу стратегій, планів і програм розвитку на стан довкілля та здоров'я населення. Натомість Закон «Про оцінку впливу на довкілля» стосується конкретних проєктів і визначає процедуру аналізу їхніх екологічних наслідків. Разом вони гарантують, що розвиток територіальних громад буде здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку, екологічної безпеки та збереження природних ресурсів [14].

Також значну роль відіграє Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), ратифікована Україною у 1997 році. Вона закріплює принципи субсидіарності, фінансової автономії громад, право населення на участь у місцевому самоврядуванні. Також орієнтиром виступають документи ЄС у сфері регіонального розвитку та програми підтримки децентралізації в Україні (наприклад, U-LEAD with Europe).

Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 рр. є головним стратегічним актом державної політики у сфері регіонального та

місцевого розвитку. Він визначає пріоритети, завдання й індикатори розвитку регіонів і територіальних громад на середньострокову перспективу. У стратегії закладено принципи сталого розвитку, збалансованості територій, інноваційності та інклюзивності. Особлива увага приділяється подоланню міжрегіональних диспропорцій, розвитку сільських територій, залученню інвестицій та модернізації інфраструктури. Для територіальних громад цей документ є орієнтиром, адже їхні локальні стратегії мають узгоджуватися з національними цілями, що дозволяє громадам залучати державні та міжнародні ресурси для реалізації своїх програм.

Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад, підготовлені Міністерством розвитку громад та територій України, встановлюють стандарти та алгоритм підготовки стратегій розвитку громад. Вони містять покроковий опис процесу: від аналізу соціально-економічного стану громади та проведення SWOT-аналізу до визначення стратегічних цілей, пріоритетів і плану заходів. Документ також наголошує на необхідності широкої участі громадськості та застосування сучасних інструментів планування (наприклад, системи індикаторів для моніторингу реалізації стратегій). Для місцевих рад це є практичним інструментом, що допомагає уникати формалізму та створювати реальні, життєздатні стратегії [15].

Також варто згадати про постанови та розпорядження уряду щодо розподілу міжбюджетних трансфертів і фінансування інфраструктурних проєктів. Окрім законів та стратегій, важливе значення для розвитку громад мають урядові рішення, які безпосередньо регламентують фінансування на місцях. Це, зокрема, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України про розподіл субвенцій і дотацій з державного бюджету, спрямованих на розвиток інфраструктури, модернізацію освітніх і медичних закладів, будівництво доріг, енергомодернізацію. Такі акти дозволяють громадам отримувати державну підтримку на конкурсній або цільовій основі, що забезпечує реалізацію масштабних проєктів, недосяжних лише за рахунок

місцевих бюджетів. Загалом, підзаконні нормативні акти відіграють роль інструментів, які забезпечують практичну реалізацію державної регіональної політики на рівні територіальних громад [16].

В табл. 1.3 систематизовані основні закони, міжнародні документи та підзаконні акти з короткою характеристикою та значенням для громад.

Таблиця 1.3

Нормативно-правова база управління розвитком громад

Документ	Рік	Характеристика	Значення для громади
Конституція України	1996	Закріплює право громад на самоврядування	Основи автономії та повноважень
Закон «Про місцеве самоврядування»	1997	Визначає структуру та повноваження рад	Базовий закон для діяльності органів влади
Закон «Про добровільне об'єднання ТГ»	2015	Регулює створення спроможних громад	Сприяє децентралізації
Бюджетний кодекс	2001	Визначає принципи місцевих бюджетів	Забезпечує фінансову самостійність
Європейська хартія місцевого самоврядування	1985 (ратиф. 1997)	Встановлює європейські стандарти самоврядування	Інтеграція України у європейський простір
Держстратегія регіонального розвитку 2021–2027	2020	Визначає пріоритети та індикатори розвитку	Орієнтир для місцевих стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [10, 11, 27, 34, 35]

Отже, нормативно-правова база управління розвитком громад в Україні складає цілісну систему, що включає Конституцію, профільні закони, підзаконні акти та міжнародні документи. Вона визначає принципи автономії та відповідальності місцевого самоврядування, забезпечує правові механізми стратегічного планування, фінансової незалежності та міжмуніципального співробітництва. Разом із тим, сучасні виклики потребують подальшого вдосконалення законодавства, зокрема у сфері цифровізації управління, прозорості бюджетних процесів і розширення можливостей участі громадян.

Щодо методології стратегічного планування на місцевому рівні варто зазначити, що у сучасних умовах стратегічне планування стає основним інструментом управління розвитком територіальних громад. Воно дозволяє формувати довгострокове бачення майбутнього громади, визначати

пріоритети розвитку та розробляти механізми досягнення цілей. Методологія стратегічного планування на місцевому рівні ґрунтується на поєднанні наукових підходів, міжнародного досвіду та національного законодавства, що регламентує порядок розробки та реалізації стратегій розвитку територій.

Стратегічне планування у громадах – це процес визначення місії, стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням ресурсного потенціалу та потреб населення. Воно спрямоване на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та якості життя мешканців [17].

Методологія стратегічного планування передбачає:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища громади;
- 2) формування стратегічних цілей і завдань;
- 3) визначення індикаторів ефективності;
- 4) розробку механізмів моніторингу й оцінки результатів.

Основні етапи стратегічного планування мають послідовний характер і охоплюють низку взаємопов'язаних дій, які забезпечують комплексність та системність у процесі розвитку громади. Першим є підготовчий етап, що передбачає організаційні заходи з формування робочої групи, до складу якої входять представники органів місцевого самоврядування, бізнесових структур, громадських організацій та залучені експерти. Саме на цьому етапі визначаються принципи майбутньої стратегії, обираються підходи до її формування та окреслюються наявні й потенційні ресурси, необхідні для реалізації поставлених завдань. Важливо, що вже на початковій стадії відбувається залучення основних зацікавлених сторін, що сприяє подальшій прозорості та легітимності процесу [18].

Другим етапом є аналітична робота, яка базується на зборі та опрацюванні різноманітних статистичних, фінансових і соціально-економічних даних. Вона включає аналіз демографічної ситуації, стану економіки, інфраструктури, сфери освіти, медицини та екології. У межах цього етапу здійснюється SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та

слабкі сторони громади, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий комплексний аналіз дає змогу адекватно оцінити стартові позиції громади й визначити реалістичні орієнтири розвитку.

Наступним етапом є формування стратегічного бачення та місії громади. Бачення відображає бажаний стан громади у майбутньому, її цілісний образ і напрям руху, тоді як місія визначає основне призначення територіальної громади, її унікальність та роль у ширшому регіональному і національному контексті. Саме на цій стадії формується ідеологічне підґрунтя, яке слугує дороговказом для подальшої діяльності та мобілізує мешканців на досягнення спільної мети.

Після цього розробляються стратегічні цілі й пріоритети розвитку. Вони охоплюють основні напрями – економічний, соціальний, культурний та екологічний. Для кожного напрямку визначаються конкретні завдання, які спрямовані на досягнення якісних змін, а також очікувані результати, що дозволяють виміряти ефективність упроваджених заходів. У такий спосіб стратегія набуває конкретного змісту, що перетворює її з декларативного документа на практичний інструмент управління.

Важливою складовою є формування плану дій або операційного плану. На цьому етапі стратегічні напрями конкретизуються у вигляді чіткого переліку заходів, програм та інвестиційних проєктів. Визначаються виконавці, джерела фінансування, терміни реалізації та індикатори досягнення результатів. Це створює практичну основу для втілення стратегічних задумів у життя, перетворюючи загальні цілі на конкретні управлінські рішення [19].

Останнім етапом виступає моніторинг і оцінка реалізації стратегії. Він передбачає визначення показників ефективності та механізмів відстеження виконання заходів. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати пріоритети та адаптувати план дій до нових умов. Це особливо важливо з огляду на динамічні зміни в економічному та соціальному середовищі, що потребують постійного оновлення

управлінських підходів. Завдяки системі оцінки результатів громада отримує інструмент зворотного зв'язку, що підвищує ефективність управління та довіру населення до місцевої влади.

Узагальнення етапів стратегічного планування із прив'язкою до правових норм подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи стратегічного планування територіальної громади: правові підстави, методи, результати

Етап	Зміст	Інструменти та методи	Правові/методичні підстави	Результат
1	2	3	4	5
Підготовка процесу	Створення робочої групи, затвердження регламенту й графіка, карта стейкхолдерів, комунікаційний план	Орнаказ/розпорядження, матриця ролей RACI, мапування стейкхолдерів	Закон «Про місцеве самоврядування»; Методрекомендації Мінрегіону	Розпорядчий акт, склад РГ, план-графік, план комунікацій
Аналітика та профілювання	Збір статистики, аудит інфраструктури/фінансів, опитування мешканців і бізнесу, бенчмаркінг	SWOT/PEST/PEST LE, опитувальники, аналіз відкритих даних	Методрекомендації Мінрегіону; Закон «Про засади держрегіональної політики»	Аналітичний профіль громади, звіт SWOT
Візія, місія, цілі	Формування бачення, місії, стратегічних та операційних цілей, індикаторів	Фасилітовані сесії, дерево цілей, SMART/KPI, Balanced Scorecard	Методрекомендації Мінрегіону	Проект Стратегії (візія, цілі, показники)
Операційне планування і бюджет	Пріоритезація проєктів, кошториси, джерела фінансування, узгодження з бюджетом	Логіко-структурна матриця (Logframe), програмно-цільовий метод (ПЦМ), паспорти проєктів	Бюджетний кодекс; Методрекомендації Мінрегіону	План заходів/проєктів, узгоджений із бюджетом
Консультації, SEO, затвердження	Громадські обговорення, електронні консультації, стратегічна екологічна оцінка (CEO), доопрацювання, винесення на сесію	Публічні слухання, е-консультації, звіт SEO	Закон «Про стратегічну екологічну оцінку»; Закон «Про місцеве самоврядування»	Протоколи консультацій, звіт SEO, рішення ради про затвердження
Впровадження, моніторинг, ревізія	Запуск проєктів, квартальний/річний моніторинг KPI, публічні звіти, щорічне оновлення стратегії	Дашборди KPI, реєстр проєктів, план-корекція	Методрекомендації Мінрегіону; Європейська хартія МС	Звіт про виконання, оновлений план дій/редакція стратегії

Принципи стратегічного планування на місцевому рівні формують основу ефективного управління розвитком територіальних громад. Одним із

основних принципів є прозорість та участь громадськості. Вона полягає у відкритості процесу планування для всіх мешканців, що забезпечує можливість впливу на формування бачення майбутнього громади. Громадські слухання, бюджети участі, електронні консультації та публічні дискусії створюють умови для активної залученості жителів, що підвищує рівень довіри до органів влади й сприяє ухваленню більш зважених та реалістичних рішень [20].

Важливим є принцип комплексності, який передбачає врахування економічних, соціальних, екологічних і культурних аспектів у процесі стратегічного планування. Стратегія розвитку громади не може обмежуватися лише економічними пріоритетами, оскільки справжній поступ можливий лише за умови збалансованого поєднання всіх сфер життя – від створення робочих місць і розвитку бізнесу до збереження довкілля та культурної спадщини. Такий підхід дозволяє уникати однобокості й забезпечує сталий розвиток.

Не менш важливим є принцип реалістичності, що означає необхідність співвіднесення стратегічних цілей і завдань із реальними фінансовими, кадровими та ресурсними можливостями громади. Нереалістичні цілі знижують ефективність планування, породжують недовіру населення та знецінюють сам процес стратегічного управління. Тому стратегічні документи мають ґрунтуватися на детальному аналізі ресурсів і потенціалу громади [21].

Принцип гнучкості забезпечує адаптивність стратегій до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Сучасні громади функціонують у мінливих умовах, які можуть бути зумовлені як економічними кризами, так і політичними чи військовими викликами. Тому стратегія має передбачати механізми коригування цілей і пріоритетів, щоб залишатися актуальною навіть у разі суттєвих змін.

Завершальним і надзвичайно значущим є принцип відповідальності та підзвітності. Органи місцевого самоврядування зобов'язані не лише

приймати рішення, а й регулярно звітувати перед громадою щодо їх реалізації. Це створює систему зворотного зв'язку, підвищує рівень контролю з боку населення та стимулює владу до більш відповідального ставлення до виконання своїх зобов'язань.

У комплексі ці принципи формують методологічне підґрунтя стратегічного планування на місцевому рівні. Вони забезпечують його відкритість, збалансованість, практичність, динамічність і орієнтованість на потреби громадян, що є запорукою сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформацій.

Отже, методологія стратегічного планування на місцевому рівні виступає важливим механізмом управління розвитком територіальних громад. Вона поєднує аналітичні, організаційні та управлінські інструменти, спрямовані на формування довгострокового бачення та досягнення сталого розвитку. Ефективність стратегічного планування залежить від залучення широкого кола зацікавлених сторін, забезпечення прозорості процесу та постійного моніторингу результатів.

Висновки до розділу 1

Уточнено зміст базових категорій: територіальна громада розглядається як первинна ланка місцевого самоврядування та водночас суб'єкт і об'єкт розвитку. Така подвійна роль зумовлює потребу поєднувати інструменти зовнішнього управлінського впливу з активізацією внутрішньої ініціативи мешканців. Розвиток громади трактується як багатовимірний процес змін в економічній, соціальній, екологічній та культурній сферах, спрямований на підвищення добробуту населення та стійкості території. Це вимагає інтегрованого підходу до планування і реалізації політик.

Сформовано принципову рамку управління місцевим розвитком (субсидіарність, самостійність, законність, прозорість, участь, комплексність/збалансованість, партнерство, інноваційність, соціальна справедливість, відповідальність). Сукупно вони задають стандарт належного

врядування і критерії оцінки управлінських рішень. Порівняльний аналіз теоретичних моделей (адміністративної, інституційної, партнерської, сталого розвитку, мережево-інноваційної, гуманітарної) показав, що найбільш ефективним є гібридний підхід. Оптимальна конфігурація поєднує інституційну спроможність, партнерство «влада – громада – бізнес», орієнтацію на сталість та цифрову трансформацію процесів.

Встановлено, що нормативно-правова база України (Конституція, профільні закони про місцеве самоврядування, співробітництво ТГ, засади держрегіонполітики, Бюджетний кодекс, СЕО/ОВД, Європейська хартія МС, ДСРР-2027) забезпечує правові гарантії автономії громад, інструменти стратегування, фінансової децентралізації та міжмуніципальної кооперації. Узагальнено методологію стратегічного планування як послідовність етапів (підготовка; аналітика; формування візії/цілей; операційне планування та бюджетування; консультації, СЕО і затвердження; впровадження, моніторинг і ревізія). Таблиця 1.4 фіксує відповідні методи, правові підстави та очікувані артефакти на кожному етапі.

Основними вимогами до якості стратегії визначено: участь стейкхолдерів і прозорість, реалістичність і ресурсна забезпеченість, гнучкість та адаптивність до шоків, відповідальність і підзвітність через систему показників (KPI), регулярний моніторинг і публічну звітність. Цифровізація постає не лише як інструмент ефективності, а як методологічний принцип мережевої взаємодії (е-урядування, відкриті дані, е-демократія, «smart-рішення»), що знижує транзакційні витрати, підвищує довіру та прискорює управлінські цикли.

Партнерська логіка розвитку (ППП, грантові програми, міжмуніципальні проєкти) є необхідною передумовою масштабування інвестицій та реалізації комплексних ініціатив, які перевищують можливості окремого бюджету громади. Сформована у розділі концептуально-методологічна основа слугуватиме каркасом для подальших частин дослідження: у розділі 2 вона буде застосована до аналізу фактичного стану

Павлоградської міської ТГ (ресурси, проблеми, потенціали), а в розділі 3 – для обґрунтування пропозицій, вибору інструментів реалізації та прогнозування очікуваних ефектів.

Отже, дослідження дозволило визначити основні принципи управління розвитком територіальних громад, що формують методологічний каркас для стратегії та механізмів її реалізації: субсидіарності (рішення приймаються на найближчому до громадян рівні); самостійності (право громади на власну стратегію, бюджет і ресурси); законності; відкритості й прозорості; участі населення; комплексності та збалансованості; партнерства (влада – громада – бізнес – донори); інноваційності та цифровізації; соціальної справедливості; відповідальності й підзвітності. Дотримання цих засад узгоджує економічні, соціальні та екологічні цілі, підвищує довіру до місцевої влади і переводить громаду з «об'єкта» управлінського впливу у позицію повноправного «суб'єкта» розвитку – ініціатора змін і носія відповідальності за результат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз показників розвитку Павлоградської територіальної громади

Павлоградська територіальна громада (ПТГ) є однією з основних адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області, сформованою у межах децентралізаційної реформи. Вона розташована у центральній частині області та належить до Павлоградського району. Адміністративним центром громади є місто Павлоград, яке історично виступає важливим промисловим і культурним осередком регіону та забезпечує значний вплив на розвиток навколишніх територій.

Загальна площа Павлоградської територіальної громади становить близько 59 км². За площею вона належить до компактних громад, однак завдяки вигідному географічному положенню є важливим транспортним вузлом Дніпропетровщини. Через Павлоград проходять автомобільні та залізничні шляхи, що з'єднують Дніпро, Харків, Донецьку й Запорізьку області, створюючи сприятливі умови для розвитку логістики, торгівлі та промисловості. Географічне положення громади також забезпечує їй доступ до трудових ресурсів і партнерських можливостей у межах усього Придніпровського регіону [22].

Населення Павлоградської територіальної громади станом на 2025 р. становить понад 103 тисячі осіб, що робить її однією з найбільш чисельних міських громад області. За офіційними даними, під час створення у 2020 р. чисельність становила близько 104 тисяч, і в подальшому спостерігається відносна стабільність демографічної ситуації. Динаміка є відносно стабільною: з 2020 р. скорочення не перевищує 0,8–1,2% щороку, що є

типовим для урбанізованих промислових центрів України. Демографічний профіль громади характеризується високою часткою населення працездатного віку ($\approx 61\%$), низьким природним приростом ($-4,1\%$ у 2023 р.), помірною міграційною збитковістю, зокрема серед молоді 18–29 років, підвищеною часткою осіб старше 60 років ($\approx 22\%$). Завдяки розвинутим промисловим та сервісним секторам Павлоград утримує стабільний контингент трудових ресурсів, проте ризики довгострокового старіння населення та відтоку молоді потребують комплексної міської політики щодо зайнятості й освіти. Високий рівень урбанізації, порівняно низький рівень природного приросту та трудова міграція визначають демографічну динаміку громади. При цьому Павлоград виступає центром тяжіння населення з навколишніх сільських територій, оскільки забезпечує робочі місця у промисловості, будівництві, транспортній сфері та секторі послуг. Стабільна чисельність жителів формує передумови для розвитку освітньої, медичної та соціальної інфраструктури, проте водночас вимагає від органів місцевого самоврядування політики, спрямованої на утримання молоді та створення нових робочих місць.

До складу Павлоградської громади входить лише один населений пункт – місто Павлоград. Така адміністративна структура є характерною для міських територіальних громад України та забезпечує високу керованість завдяки відсутності великої кількості адміністративних підрозділів. Громада була утворена у 2020 р. відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 709-р від 12 червня 2020 р. «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області». Фактично вона стала правонаступницею Павлоградської міської ради, отримавши додаткові повноваження та ресурси у рамках реформи децентралізації [23].

Створення Павлоградської громади мало стратегічне значення для забезпечення фінансової та управлінської спроможності території. Концентрація адміністративних ресурсів у межах одного міста дозволяє

швидше приймати рішення, ефективніше планувати інвестиції та реалізовувати інфраструктурні проєкти. При цьому відсутність сільських населених пунктів у складі громади дає можливість зосереджувати фінансові ресурси саме на міських потребах, що сприяє розвитку житлово-комунального господарства, модернізації освіти та охорони здоров'я, поліпшенню транспортної та соціальної інфраструктури.

Отже, Павлоградська територіальна громада характеризується компактною територією, стабільною чисельністю населення та високим рівнем урбанізації. Її адміністративна структура проста та централізована, що підвищує ефективність управління. Разом із тим, громада стикається з типовими для великих промислових міст викликами: збереженням людського капіталу, необхідністю створення нових робочих місць, екологічним навантаженням та потребою у модернізації інфраструктури. Водночас вигідне географічне положення та промисловий потенціал надають Павлоградській ТГ перспективи для економічного розвитку та залучення інвестицій у різні галузі.

Соціально-економічний розвиток Павлоградської територіальної громади визначається поєднанням промислового потенціалу, рівня зайнятості населення, стану інфраструктури, соціальної сфери та рівня добробуту мешканців. Завдяки стратегічному розташуванню на перехресті важливих транспортних шляхів та наявності розвиненої промислової бази, Павлоград залишається одним із основних центрів Дніпропетровської області.

Основу економіки громади становить промислове виробництво. Павлоград відомий як значний вугільно-промисловий центр Придніпров'я: тут функціонують підприємства вугледобувної галузі (шахти «ДТЕК Павлоградвугілля»), які забезпечують близько 14–15 тис. робочих місць у прямій та суміжних сферах, понад 35% надходжень ПДФО до бюджету громади, формування 25–30% регіонального промислового виробництва. Крім того, у місті працюють підприємства машинобудування, металургії, хімічної та харчової промисловості. Економічна структура громади є

диверсифікованою, хоча залежність від вугледобувної галузі залишається високою, що створює ризики у разі скорочення попиту на вугілля [24].

Рис. 2.1 ілюструє структуру виконання бюджету ПМТГ за 2023 р. за економічною ознакою та демонструє, на які напрями були спрямовані основні видатки громади. Найбільшу частку становлять витрати на оплату праці – 472397,4 тис. грн. (49,3%), що відображає пріоритет фінансування кадрового забезпечення. Значний обсяг коштів припадає також на трансферти підприємствам – 182808,1 тис. грн. (19,1%) та придбання матеріалів, обладнання й оплату послуг – 169233,9 тис. грн. (17,6%). Інші категорії включають соціальні виплати населенню – 64715 тис. грн. (6,8%), енергоносії – 52947,8 тис. грн. (5,5%) і трансферти органам державного управління – 13051,4 тис. грн. (1,4%). Незначну частку займають витрати на продукти харчування – 1826,1 тис. грн. (0,2%) та інші видатки – 1638,7 тис. грн. (0,1%). Загальний обсяг бюджету становить 958618,4 тис. грн., що відображає фінансові можливості громади та її пріоритети у розподілі бюджетних ресурсів.

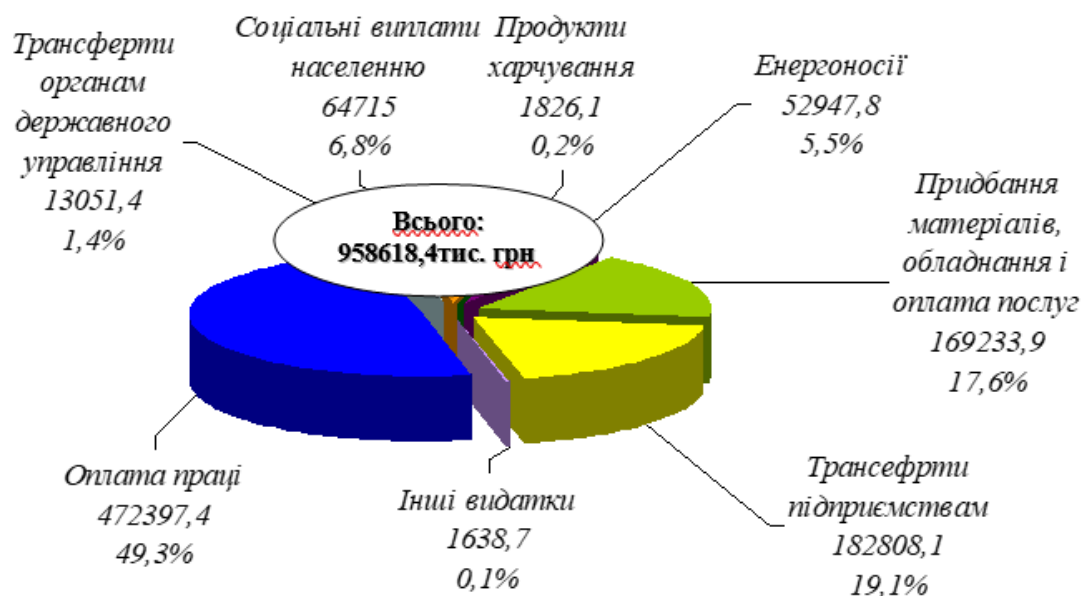


Рис. 2.1 Виконання бюджету ПТГ за 2023 р.(за економічною ознакою)

Передусім на розвиток Павлоградської міської територіальної громади (ПМТГ) визначально впливають структурно-економічні та інституційні

чинники. Історично сформована промислова спеціалізація, головним чином у сфері вуглевидобутку, забезпечує значну частину робочих місць: частка працівників, зайнятих у промисловості, перевищує 28–30%. Промислові підприємства формують основу податкової бази міста, забезпечуючи до 40% надходжень до бюджету громади, та підтримують високий рівень урбанізованості. Водночас залежність від галузевих циклів і природних лімітів створює ризики: зокрема, обсяг видобутку вугілля у регіоні протягом останніх років знижується на 3–7% щорічно, що посилює необхідність диверсифікації.

Вигідне транспортно-логістичне положення громади на перетині авто- та залізничних магістралей сприяє мобільності робочої сили й вантажних потоків. За оцінками міської ради, до 65% вантажних перевезень у Західному Донбасі проходять через транспортні вузли Павлограда, однак цей потенціал не компенсує нестачі кластерних зв'язків, консалтингової підтримки МСБ та дисбалансів ринку праці. Зокрема, майже 20% працездатного населення працює поза межами громади, а рівень тіньової зайнятості оцінюється у 15–18%.

Децентралізація створила більше інституційних можливостей, проте бюджет розвитку громади залишається обмеженим і становить близько 8–10% від загального бюджету, що у 2023 р. дорівнювало близько 95 млн. грн. Інвестиційна активність є нерівномірною: капітальні інвестиції на одного мешканця становлять близько 4–4,5 тис. грн., що нижче за середній показник по області. Ускладнюють інвестиційний клімат нерозв'язані земельпорядні питання та тривалі процедури виділення ділянок - їх реалізація може тривати від 6 до 18 місяців.

Поступово зростає інституційна спроможність органів місцевого самоврядування: збільшується кількість цифрових сервісів (станом на 2024 р. - понад 40 адміністративних послуг доступні онлайн), активізується співпраця з міжнародними донорами (загальний обсяг залучених проєктів за 2020–2023 рр. перевищив 120 млн.грн.). Проте залишаються потреби у

зміцненні проектного менеджменту, аналітичних підрозділів та механізмів прозорості.

Другий блок чинників охоплює інфраструктурно-екологічні, соціально-демографічні та безпекові аспекти. Незважаючи на розвинені інженерні мережі, ступінь зношеності ЖКГ перевищує 60%, а мереж водопостачання - до 70%. Водовідведення залишається критичним: лише 55% мереж перебувають у задовільному стані, а очисні споруди потребують глибокої модернізації. Дорожня інфраструктура також є проблемною - близько 45% доріг потребують капітального ремонту, а повноцінні об'їзні шляхи відсутні.

Екологічна ситуація ускладнюється техногенним навантаженням: за даними місцевого моніторингу, рівень забруднення повітря у промислових районах перевищує нормативи в 1,5–2 рази, а концентрація пилу (PM10) зростає під час пікових періодів роботи підприємств. Воєнні обстріли також спричиняють додаткові ризики для критичної інфраструктури - у 2022–2024 рр. зафіксовано понад 40 випадків ушкоджень об'єктів.

Соціальна інфраструктура є розгалуженою: у громаді функціонує 28 закладів освіти, 7 лікарень та амбулаторій, понад 20 культурних закладів, однак більшість із них матеріально застарілі. Оновлення потребує понад 65% медичного обладнання, а брак спортивних об'єктів становить понад 40% від потреби. Демографічна ситуація характеризується старінням: частка населення віком 60+ зростає до 23–25%, а коефіцієнт природного скорочення становить –5,8%. Водночас зберігається певна стабільність за рахунок внутрішньої міграції.

Цифровізація відбувається, але нерівномірно: лише приблизно половина закладів освіти забезпечена сучасними цифровими технологіями, а «розумні» рішення у сфері транспорту та безпеки охоплюють до 30% міського простору.

Рис. 2.2 відображає структуру видатків бюджету ПТГ за 2023 р. у розрізі галузей та демонструє пріоритетні напрями фінансування громади. Найбільша частка видатків припадає на установи освіти – 445694,8 тис.

грн.(46,5%), що свідчить про домінуючу роль освітньої сфери у бюджетній політиці. Значними статтями витрат також є житлово-комунальне та дорожнє господарство – 197746,6 тис. грн. (20,6%), керівництво і управління – 91692,8 тис. грн. (9,6%), а також соціальний захист населення – 91561,3 тис. грн. (9,5%). До важливих напрямів фінансування належать охорона здоров'я – 46497,1 тис. грн. (4,9%) та витрати на культуру – 2564,1 тис. грн. (2,8%), фізичну культуру і спорт – 19752,9 тис. грн. (2,1%) і «інші» видатки – 39108,8 тис. грн. (4%). Загальний обсяг бюджету становить 958618,4 тис. грн., що дозволяє оцінити баланс між соціальними, управлінськими та інфраструктурними потребами громади.

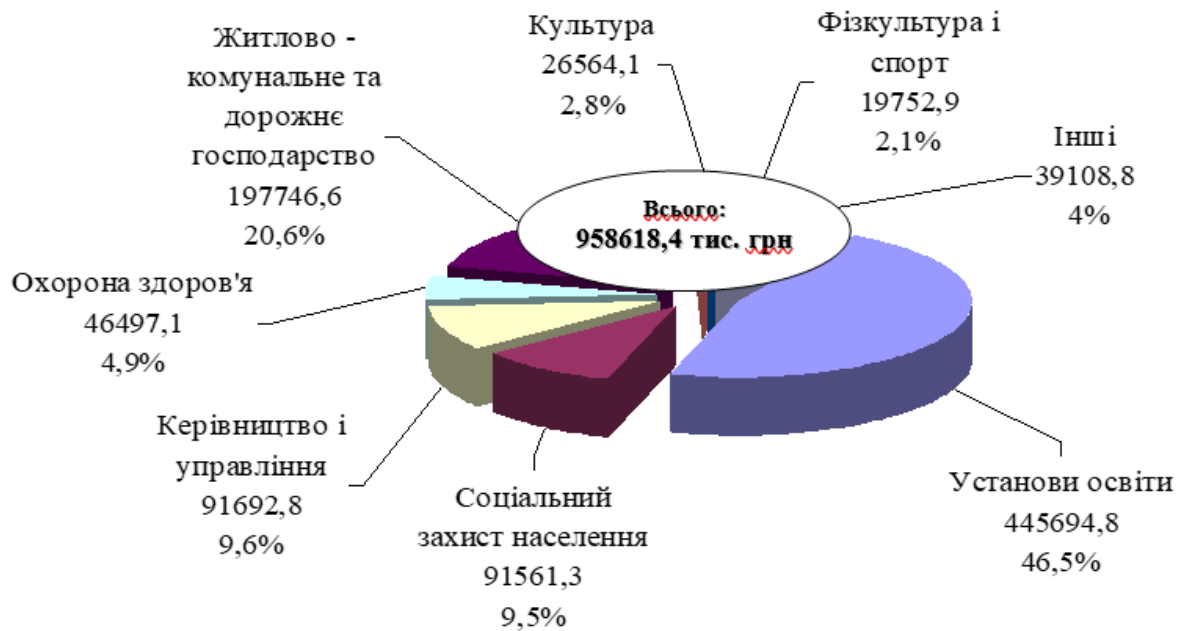


Рис. 2.2 Виконання видаткової частини загального фонду бюджету ПТГ за 2023 р. (за функціональною ознакою)

За підсумками січня–липня 2025 р. (табл. 2.1) Павлоградська ТГ виконала доходи на 1,02 млрд.грн. (63,4% річного плану) та видатки на 893,4 млн.грн. (46,0% плану), сформувавши проміжний профіцит близько 126,5 млн. грн. Доходи на 12% вищі, ніж за той самий період 2024 р., тоді як видатки зросли на 43,7%. У структурі надходжень домінують

податки (75,5%) і трансферти (20,3%). Видаткова частина найбільше зосереджена на освіті (41,0%), ЖКГ (18,3%) та загальнодержавних функціях (14,4%), далі – соцзахист, охорона здоров'я, економічна діяльність і культура/спорт [25].

Таблиця 2.1

**Основні показники виконання бюджету Павлоградської ТГ (січень–
липень 2025 р.)**

Блок	Показник	Значення
Загальні підсумки	Доходи (виконано / % плану / річний план)	1019938104,41 грн. / 63,43% / 1607794574,04 грн.
	Видатки (виконано / % плану / річний план)	893418154,68 грн. / 46,04% / 1940200287,99 грн.
	Баланс за період (дефіцит - / профіцит +)	+126519900 грн.
	Динаміка до січ–лип 2024 (доходи / видатки)	+109914300 грн. (+12,0%) / +271991400 грн. (+43,7%)
Структура доходів	Податкові надходження	769969444,80 грн. (75,49%)
	Офіційні трансферти	206968630,97 грн. (20,29%)
	Неподаткові надходження	39529193,21 грн. (3,88%)
	Доходи від операцій з капіталом	2001743,17 грн. (0,20%)
	Цільові фонди	1469092,26 грн. (0,14%)
Структура видатків	Освіта	366636581,27 грн. (41,04%)
	Житлово-комунальне господарство	163856402,86 грн. (18,34%)
	Загальнодержавні функції	128889452,18 грн. (14,43%)
	Соціальний захист та соцзабезпечення	75292993,98 грн. (8,43%)
	Охорона здоров'я	55729867,53 грн. (6,24%)
	Економічна діяльність	50816895,38 грн. (5,69%)
	Культура і спорт (духовний та фізичний розвиток)	45751160,69 грн. (5,12%)
	Громадський порядок і безпека	6444800,79 грн. (0,72%)

Таким чином, аналіз даних табл. 2.1 показує, що за два роки бюджетна «масштабність» Павлоградської ТГ суттєво зросла, але структурні обмеження лишилися тими самими. План-2023 р. був збалансований перекиданням профіциту загального фонду (70,5 млн.грн.) на дефіцит спецфонду, що сигналізувало про слабку інвестиційну спроможність (спецфонд лише 3,9% доходів і 10,7% видатків). У 2025 р. база доходів помітно розширилась: за січень–липень вже отримано 1,02 млрд.грн. – 97,5% усього річного плану-2023 р. за доходами, тоді як річний план-2025 р. зріс до

1,61 млрд.грн. (+54% до 2023). Видатки за 7 місяців 2025 р. (893,4 млн грн) становлять 85% усіх видатків за 2023 р., а річний план-2025 р. зріс до 1,94 млрд.грн. (+86%). При цьому структура майже не змінилася: основу доходів дають податки (~75%) і трансферти (~20%), а у видатках домінують соціально обов'язкові напрями (передусім освіта ~41% і ЖКГ ~18%). Отже, громада швидко наростила обсяги бюджету, але як у 2023 р., так і у 2025 р. залишається залежною від загального фонду та трансфертів, із відносно вузьким «вікном» для капітальних інвестицій – саме тому в роботі доцільні акценти на програмно-цільовому бюджетуванні, залученні зовнішніх ресурсів і партнерствах для посилення спецфонду [26].

Структурно бюджет залишається соціальноорієнтованим: освіта – 41,0% видатків, ЖКГ – 18,3%, управління – 14,4%, соцзахист – 8,4%.

В свою чергу, рівень зайнятості в громаді є відносно стабільним завдяки промисловим підприємствам, сфері торгівлі, будівництва та транспорту. Водночас спостерігається тенденція до трудової міграції, зокрема молоді, яка виїжджає на навчання або роботу до великих міст України чи за кордон. Це створює дисбаланс на ринку праці та загрозу дефіциту висококваліфікованих кадрів. У структурі зайнятості домінують робітничі професії, тоді як сфера послуг, ІТ та креативні індустрії лише поступово розвиваються.

Рівень середніх доходів населення у Павлограді дещо перевищує середньо обласний показник на 7–10% завдяки промислому характеру економіки. Проте нерівність у доходах між працівниками різних сфер є значною: працівники промисловості та енергетики отримують у середньому вищу заробітну плату, ніж зайняті у сфері освіти, медицини чи культури (до 35–40%). Соціальною проблемою залишається необхідність підвищення якості медичних, освітніх та соціальних послуг для населення.

Павлоградська громада має значний інвестиційний потенціал завдяки вигідному транспортно-географічному положенню, наявності виробничих площ і кваліфікованих трудових ресурсів. Найперспективнішими напрямками

інвестування є модернізація промисловості, розвиток альтернативної енергетики, агропереробка, логістика та житлове будівництво. Однак основними бар'єрами для залучення інвесторів залишаються екологічне навантаження від вугледобувної промисловості, зношеність інфраструктури та потреба у підвищенні прозорості регуляторного середовища.

У структурі соціальної сфери Павлоградської громади провідне місце займають освіта, охорона здоров'я, культура та спорт. У громаді функціонують заклади середньої освіти, професійно-технічні училища, медичні установи вторинного рівня, культурні центри. Розвиток освітньої мережі дозволяє забезпечувати базові потреби населення, проте спостерігається проблема старіння інфраструктури закладів і потреба в їхній модернізації.

Важливим фактором розвитку громади є екологічна ситуація, що значною мірою залежить від діяльності промислових підприємств. Проблемами залишаються забруднення повітря, деградація ґрунтів, накопичення промислових відходів. Це зумовлює потребу у впровадженні заходів зі зменшення екологічного навантаження, розвитку «зеленої» енергетики та екологічних програм[28].

Загалом, соціально-економічні показники розвитку Павлоградської громади свідчать про її високий промисловий потенціал і відносну стабільність соціальної сфери. Водночас громада стикається з низкою викликів – трудовою міграцією, екологічними проблемами, потребою модернізації інфраструктури та диверсифікації економіки. Подолання цих викликів у перспективі стане запорукою підвищення конкурентоспроможності громади та покращення якості життя населення.

Розвиток Павлоградської територіальної громади значною мірою залежить від рівня розвитку її інфраструктури, стану освітніх і медичних установ, а також екологічної ситуації. Саме ці складові формують якість життя населення, визначають привабливість території для інвесторів і забезпечують соціальну стабільність.

Громада має досить розгалужену інженерну й транспортну інфраструктуру. Павлоград є важливим транспортним вузлом, через який проходять автомобільні та залізничні магістралі регіонального та державного значення. Однак значна частина дорожнього покриття перебуває у зношеному стані й потребує капітального ремонту. Комунальна інфраструктура (водопровідно-каналізаційні мережі, теплопостачання, житловий фонд) функціонує, але рівень її модернізації є недостатнім, що призводить до втрат ресурсів і підвищує витрати населення. Викликом залишається необхідність розширення житлового будівництва та реконструкції багатоповерхових будинків, зведених у попередні десятиліття.

В освітній сфері Павлоградська громада забезпечує функціонування мережі закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, а також професійно-технічних училищ (14 закладів загальної середньої освіти, 12 закладів дошкільної освіти, 3 професійно-технічні училища, Центр профтехосвіти та мережа позашкільних закладів). У закладах освіти працюють кваліфіковані педагогічні кадри, реалізуються програми інклюзивного навчання та позашкільного розвитку дітей. Проте значна частина освітньої інфраструктури потребує модернізації: від енергозбереження й ремонту приміщень до цифровізації освітнього процесу. Додатковим викликом є потреба у створенні сучасних освітніх просторів, які б відповідали європейським стандартам та сприяли розвитку креативних і технічних компетентностей молоді.

Медична сфера представлена закладами первинної ланки (амбулаторії, сімейні лікарі) та вторинної медичної допомоги (центральна міська лікарня, спеціалізовані відділення). Забезпеченість медичними кадрами відносно стабільна, проте спостерігається дефіцит вузькопрофільних спеціалістів. Матеріально-технічна база медичних закладів потребує оновлення, особливо у сфері діагностики та сучасних методів лікування. Важливою проблемою залишається недостатній рівень фінансування охорони здоров'я та потреба у впровадженні новітніх технологій, зокрема телемедицини.

Екологічна ситуація у Павлоградській громаді значною мірою визначається діяльністю підприємств вугільної та хімічної промисловості. Основними екологічними проблемами є забруднення атмосферного повітря, накопичення промислових відходів, виснаження земельних ресурсів і негативний вплив на підземні води. Ситуація ускладнюється через високий рівень урбанізації та транспортного навантаження. Попри це, громада поступово впроваджує програми з озеленення, відновлення природних територій та енергоефективності. Перспективним напрямом є розвиток «зеленої» енергетики й екологічної освіти населення[29].

Отже, інфраструктурний, освітній, медичний та екологічний розвиток Павлоградської громади характеризується поєднанням досягнень і проблем. Серед сильних сторін – транспортна привабливість, наявність освітньої мережі та промислової бази, а також сформована система медичних послуг. Водночас громада стикається з низкою викликів: фізичним зношенням інфраструктури, потребою у модернізації шкіл і лікарень, екологічним навантаженням. Подолання цих проблем вимагає стратегічного підходу, спрямованого на комплексний розвиток громади з урахуванням сучасних європейських стандартів якості життя.

2.2. SWOT-аналіз розвитку Павлоградської територіальної громади

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні переваги та недоліки громади, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її розвиток [12]. На основі аналізу внутрішніх чинників та даних із представлених матеріалів можна виділити такі складові: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз Павлоградської територіальної громади дозволяє системно оцінити її внутрішній потенціал та обмеження, а також зовнішні можливості й загрози, що формують умови розвитку у середньостроковій перспективі.

Представлені табл. 2.2 та табл. 2.3 відображають багатовимірність факторів, які впливають на соціально-економічний стан громади, інфраструктуру, довкілля та якість життя мешканців.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішніх чинників (сильних і слабких сторін)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Економічний потенціал	
<p>Позитивний імідж міста</p> <p>Наявність вільних земельних ділянок</p> <p>Наявний план зонування території міста, актуальна картографія міста на основі аерофотозйомки високої роздільної чіткості</p> <p>Різнопрофільність економіки міста (вугільна, хімічна, харчова промисловість металургія, машинобудування, тощо)</p> <p>Наявність вищих навчальних закладів та навчальних закладів з підготовки спеціалістів із середньо-спеціальною освітою,</p> <p>Налагоджені зв'язки з міжнародними донорами</p> <p>Розвинена сфера фінансових послуг</p> <p>Наявність логістичної інфраструктури, залізничного, автомобільного шляхів сполучення</p> <p>Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж (Інтернет, пошта, зв'язок)</p> <p>Наявність висококваліфікованої вільної робочої сили в місті та найближчих районів та ОТГ</p> <p>Сприятливе географічне розташування міста на перехресті автомобільних та залізничних ліній міжнародного значення</p> <p>Наближеність до міської інфраструктури Дніпра та міжнародних аеропортів</p> <p>Є готелі для розміщення туристів та гостей міста</p> <p>Висока підприємницька активність населення</p> <p>Працює єдиний дозвільний офіс у місті</p> <p>Вільні сегменти ринку для розвитку малого і середнього підприємництва в економіці міста</p> <p>Бажання органів місцевого самоврядування підтримати розвиток малого і середнього бізнесу</p> <p>Наявний досвід та постійне проведення земельних аукціонів</p> <p>Висока споживча активність населення міста</p> <p>Розвинутий ринок роздрібною торгівлі, супермаркетів ресторанів та закладів фаст-фуд</p>	<p>Відсутність встановлених меж між містом та районом</p> <p>Необхідність розробки нових детальних планів території</p> <p>Природний ліміт кам'яного вугілля у короткостроковій перспективі</p> <p>Відтік кадрів (спеціалістів) з міста</p> <p>Недостатня кількість ВНЗ технічного напрямку</p> <p>Відсутність єдиної бази даних логістичних об'єктів</p> <p>Наявність тіньового ринку робочої сили</p> <p>Недостатня кількість об'єктів розміщення та якість послуг готельного бізнесу</p> <p>Відсутність балансу на ринку праці (попит та пропозиція робочої сили)</p> <p>Дефіцит працівників робітничих професій</p> <p>Відсутність безбар'єрного доступу (транспорт, заклади, дороги ...)</p> <p>Тенденція зниження кількості малих підприємств, обсягів реалізованої ними продукції (робіт, послуг)</p> <p>Практично відсутні коопераційні та кластерні зв'язки підприємств малого і великого бізнесу</p> <p>Диспропорції у структурі підприємництва (переважання невиробничої сфери)</p> <p>Не розвинений ринок консалтингових послуг для малого і середнього бізнесу</p> <p>Відсутність активності власників об'єктів Brown-field щодо їх освоєння або передачі до комунальної власності</p> <p>Недостатність ресурсів місцевого бізнесу для здійснення інвестицій в інфраструктуру міста</p> <p>Високий рівень концентрації промислових об'єктів та висока концентрація екологічно небезпечних виробництв</p>

Продовження табл. 2.2

1	2
Соціальна інфраструктура	
<p>Багата історична спадщина, наявність музею, театру, мистецьких колективів високого рівня</p> <p>Місто розташоване в межиріччі річок Самара та Вовча, протікають річки Гніздка і Кочерга</p> <p>Розвинена мережа лікувальних закладів</p> <p>Наявність лісових насаджень для проведення заходів активного туризму</p> <p>Наявність готелів для розміщення туристів та гостей міста</p> <p>Наявність закладів дозвілля для дітей та юнацтва.</p> <p>Відсутність етнічних та релігійних конфліктів</p> <p>Розвинута система інклюзивних послуг</p> <p>Наявні бази інтернатури для підготовки молодих спеціалістів</p> <p>Наявні заклади та структурні підрозділи, аналогів яких не існує в найближчих районах та ОТГ (пологовий будинок, відділення гемодіалізу, патологоанатомічне відділення з гістологією)</p> <p>Ґрунти міста придатні для вирощування зелених насаджень, масиви соснових борів довкола міста та на його території</p> <p>Наявність водних ресурсів (річок, озер, ставків)</p> <p>Розвинута система соціального захисту, культурних, спортивних та навчальних закладів</p> <p>Ріст соціальної активності населення</p> <p>Підтримка місцевою владою талановитої молоді</p> <p>Наявність волонтерських спілок та організацій захисту тварин</p>	<p>Слабий рівень розвитку рекреаційної та туристичної спроможності</p> <p>Мережа лікувальних закладів регіонального значення потребує подальшого розвитку</p> <p>Недостатня кількість на території міста зон відпочинку для мешканців та гостей</p> <p>Необхідність відновлення річок Вовча, Самара та Гніздка і Кочерга</p> <p>Необхідність відновлення водного спорту та туризму</p> <p>Недостатня кількість обладнаних пляжів для проведення заходів літнього відпочинку і святкувань в мікрорайонах міста</p> <p>Відсутність сучасного футбольного стадіону зі штучним покриттям</p> <p>Незадовільна демографічна ситуація та стан здоров'я населення</p> <p>Дефіцит бюджету розвитку</p> <p>Недостатня кількість медичного обладнання, особливо високотехнологічного</p> <p>Недостатня мережа спортивних майданчиків та спортивних споруд</p> <p>Недостатній рівень забезпечення кадрами закладів освіти та охорони здоров'я</p> <p>Недостатня кількість захисних споруд</p>
Міська інфраструктура	
<p>Наявність доріг з твердим покриттям (70% вулиць)</p> <p>Високий рівень вуличного освітлення</p> <p>Наявність альтернативних джерел водопостачання</p> <p>Наявність територій для впровадження альтернативних джерел електричної енергії</p> <p>Високий рівень охоплення мешканців послугами ЖКГ</p> <p>Є мережа створених ОСББ</p> <p>Наявність міських програм з розвитку комунальної та соціальної інфраструктури</p> <p>Налагоджена система транспорту та логістика міських пасажирських перевезень, система зупинок громадського транспорту</p> <p>Впроваджено систему валідації на міських маршрутах</p> <p>Наявність інженерної інфраструктури водо-, газо-, тепло-, електрозабезпечення населення та підприємств міста</p> <p>Втілення енергозберігаючих заходів в систему ЖКГ, бюджетну сферу та на підприємствах міста</p>	<p>Технічна та моральна зношеність комунальної інфраструктури</p> <p>Застарілий житловий фонд, недостатність житла</p> <p>Незадовільний стан доріг та засобів організації руху, відсутність об'їзних доріг</p> <p>Відсутність комплексної системи поводження з ТПВ</p> <p>Недостатній рівень впровадження сучасних енергозберігаючих заходів</p> <p>Наявність заборгованості населення по оплаті за житлово-комунальні послуги</p> <p>Необхідність будівництва додаткових паркувальних майданчиків, створення автономних платних паркомісць</p> <p>Впровадження системи штрафних майданчиків для транспортних засобів</p> <p>Недостатня кількість камер фіксації порушення ПДР</p> <p>Витратність водопостачання з водоводу ДПП «Дніпро – Західний Донбас»</p> <p>Для забезпечення якісною питною водою необхідність розчищення русла річки Гніздка</p> <p>Відсутність належних природоохоронних систем, Каналізаційні очисні споруди потребують реконструкції, або будівництва нових</p>

Продовження табл. 2.2

1	2
	Обмеженість водних та лісових масивів Значна загазованість у місті через велику кількість автотранспорту і відсутність об'їзних доріг Незадовільний стан ливневої каналізації Відсутність централізованої каналізаційної системи у районах приватного сектору міста Недостатня кількість альтернативних джерел водопостачання Погіршення екологічного стану (ТБО, викиди, ракетні обстріли) Відсутність коштів в міському бюджеті на відновлення інфраструктури міста внаслідок воєнної агресії російської федерації Розташування небезпечної промисловості в зоні житлової забудови

Передусім на розвиток Павлоградської громади визначально впливають структурно-економічні та інституційні чинники. Історично сформована промислова спеціалізація (передусім вуглевидобуток) забезпечує робочі місця, податкову базу й високу урбанізованість, але водночас створює залежність від циклів та природних лімітів галузі, гальмує диверсифікацію та інновації.

Вигідне транспортно-логістичне положення на перетині авто- і залізничних магістралей підсилює конкурентні переваги, однак не компенсує дефіциту кластерних зв'язків, консалтингової підтримки МСБ та дисбалансів ринку праці (відтік молоді, нестача робітничих кадрів, тіньова зайнятість). Децентралізація розширила повноваження і можливості прямої взаємодії з держбюджетом, але ресурси бюджету розвитку обмежені, інвестиційна активність нерівномірна між галузями, а неврегульованість земельпорядних питань і громіздкі процедури відведення ділянок знижують передбачуваність для інвестора.

Поряд із цим інституційна спроможність зростає завдяки участі громади, цифровим сервісам і партнерствам із донорами, проте потребує системного посилення проектного менеджменту, аналітики й прозорості.

Другий блок чинників – інфраструктурно-екологічний, соціально-демографічний і безпековий. За компактною територією та розвинених

інженерних мереж відчутними залишаються зношеність ЖКГ, витратність водопостачання, дефіцит очисних споруд і незадовільний стан ливневої каналізації; дорожня мережа потребує капремонтів і об'їздів, а система поводження з відходами – модернізації. Високе техногенне навантаження, розміщення небезпечних виробництв поблизу житла й забруднення повітря формують екологічні ризики, які підсилюються ракетними обстрілами та загрозами критичній інфраструктурі.

Соціальна інфраструктура розгалужена (освіта, медицина, культура), але матеріально застаріла; бракує сучасного обладнання, спортивних об'єктів і захисних споруд. Демографічно фіксується відносна стабільність чисельності на тлі старіння та міграції молоді. Цифровізація і «розумні» рішення запуснені точково (транспорт, окремі послуги), та охоплення поки неповне.

До внутрішніх переваг громади насамперед належить потужний економічний потенціал. Павлоград має вигідне географічне розташування на перехресті автомобільних і залізничних шляхів міжнародного значення, що створює умови для розвитку логістики, торгівлі та промисловості. Наявність великих підприємств вугільної, хімічної, харчової та машинобудівної галузей формує багатогалузеву економічну структуру, а високий рівень підприємницької активності населення свідчить про позитивне бізнес-середовище. Додатковими перевагами є сучасні комунікаційні мережі, інституційна підтримка малого і середнього бізнесу (наявність дозвільного офісу, досвід проведення земельних аукціонів), а також висококваліфіковані трудові ресурси як у самому місті, так і в навколишніх громадах[30].

У соціальній сфері сильними сторонами є багата історико-культурна спадщина, розвинена система закладів охорони здоров'я та освіти, наявність музеїв, театрів, мистецьких колективів, інтернатних баз і спеціалізованих медичних відділень. Це створює передумови для розвитку культурного туризму та медичних послуг. Важливим чинником є активна громада з

волонтерськими ініціативами, молодіжними організаціями та підтримкою місцевої влади у сфері культури й спорту.

Серед інфраструктурних переваг варто відзначити високий рівень вуличного освітлення, розвинену систему громадського транспорту, наявність інженерних мереж та альтернативних джерел водопостачання. У місті впроваджено заходи з енергозбереження, функціонує мережа ОСББ, існують території для розвитку відновлюваної енергетики. Це формує базу для подальшої модернізації комунальної інфраструктури.

Разом із тим громада стикається з низкою серйозних проблем. У сфері економіки це відтік кадрів, особливо молодих спеціалістів, дефіцит працівників робітничих професій, недорозвинений ринок консалтингових послуг і практична відсутність кластерних зв'язків між малим та великим бізнесом. Значним викликом є обмежені інвестиційні можливості місцевого бізнесу, домінування тіньового ринку праці, дисбаланс попиту й пропозиції на ринку робочої сили.

У соціальній сфері проблемами є слабкий розвиток рекреаційних і туристичних можливостей, недостатня кількість зон відпочинку, спортивних об'єктів і сучасного стадіону. Медична система потребує оновлення обладнання та кадрів, а демографічна ситуація характеризується старінням населення й низьким рівнем народжуваності[31].

В інфраструктурі основними слабкими сторонами є технічна та моральна зношеність житлово-комунального господарства, незадовільний стан доріг, ливневої каналізації та системи централізованого водовідведення у приватному секторі. Відсутність сучасних очисних споруд, високий рівень забруднення довкілля, значна кількість автотранспорту та концентрація екологічно небезпечних виробництв поглиблюють екологічні ризики. Додатково обмежувальним чинником є відсутність коштів у міському бюджеті для масштабної модернізації інфраструктури внаслідок воєнної агресії.

Сукупно це формує логіку SWOT: до сильних сторін належать промислово-логістичний потенціал, людський капітал і громадська активність; до слабких – зношена інфраструктура, екологічні обмеження, кадровий дефіцит і регуляторні вузькі місця; можливості відкривають децентралізація, донорські програми, «зелений» перехід і цифрова трансформація; основні загрози – воєнні ризики, деіндустріалізація, екологічні втрати та відтік капіталу і фахівців.

Аналіз зовнішніх чинників наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішніх чинників (можливості і загрози)

Можливості	Загрози
Політична ситуація/законодавство	
<ul style="list-style-type: none"> – Демократизація внутрішньої політики України – Реформа громадського управління – Децентралізація влади – Державна підтримка запровадження новітніх технологій, зокрема з енергозбереження. – Збільшення державної та недержавної підтримки участі жінок в економічній та політичній діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Непрозора адміністративно-територіальна реформа – Неврегульованість питання землевпорядкування між містом і районом – Громідка в часі процедура відведення земельних ділянок – Колізія нормативно-правових актів. – Близькість до зони бойових дій,
Економічна ситуація	
<ul style="list-style-type: none"> – Відкритість економіки і ринків – Надходження прямих іноземних інвестицій, створення нових робочих місць, нові технології і ноу-хау – Використання та адаптування нових технологій для посилення конкурентоспроможності – Подальша реструктуризація діючих підприємств – Створення ефективної системи перепідготовки кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – Нові обмеження і регуляторні документи – Зростання вартості праці – Втрата виробничих потужностей, зв'язків і ринків напрацьованих роками незалежності – Відсутність розвитку реального сектору економіки – Втрата великих підприємств важкої промисловості, деіндустріалізація країни – Ризикові ставки щодо кредитування СПД.
Демографічна/соціальна ситуація	
<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення людських ресурсів міста за умови зростання внутрішньої міграції – Наявність національно свідомих громадян, які бажають розвитку свого міста – Розвиток молодіжного руху 	<ul style="list-style-type: none"> – Старіння населення – Зменшення чисельності населення – Низький рівень життя частини населення – Виїзд населення за кордон

Серед зовнішніх можливостей для розвитку громади основними є політичні та економічні фактори. Реформа децентралізації, державна підтримка новітніх технологій та розвиток громадського управління створюють сприятливе середовище для модернізації інфраструктури та розширення фінансової автономії. Важливою є орієнтація на залучення іноземних інвестицій, створення нових робочих місць і впровадження інноваційних технологій у промисловості [32].

Демографічно можливою є компенсація природного скорочення населення завдяки внутрішній міграції, а соціальною перевагою – наявність свідомих громадян і молодіжних рухів, здатних генерувати нові ініціативи. Також громада може розвивати культурний і екологічний туризм завдяки своїй історико-культурній спадщині та природним ресурсам.

Водночас Павлоградська громада перебуває під впливом низки зовнішніх загроз. Політичні ризики включають непрозорість адміністративно-територіальної реформи, неврегульованість земельпорядних питань та складність нормативно-правової бази. Найбільшою загрозою залишається близькість до зони бойових дій, що впливає на безпекову та інвестиційну ситуацію.

Економічні ризики пов'язані з втратою промислових потужностей, деіндустріалізацією, ризиковим кредитуванням суб'єктів підприємництва та можливим зростанням вартості праці. Демографічні загрози включають старіння населення, його скорочення, низький рівень життя частини мешканців і виїзд працездатного населення за кордон.

Посилений SWOT-аналіз дає можливість не лише охарактеризувати сильні та слабкі сторони ПТГ, а й кількісно оцінити їхній вплив на стратегічну позицію громади. Для цього було проведено вагове оцінювання кожного фактора за двома показниками: ступінь важливості (0–1) та сила впливу (1–4), де 1 – мінімальний вплив, 4 – максимальний. Розрахунок інтегрального балу (важливість × сила впливу) дав змогу визначити, які

чинники формують найбільший потенціал розвитку та створюють найсерйозніші ризики (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4

Внутрішні чинники розвитку ПТГ у межах посиленого SWOT-аналізу

Фактор	Важливість (0–1)	Сила впливу (1–4)	Інтегральний бал	Підтвердження
Сильні сторони (S)				
Розвинена система освіти	0,32	4	1,28	46,5% видатків бюджету – 445,7 млн грн
Стабільні бюджетні надходження	0,28	4	1,12	Зростання частки власних доходів
Інфраструктурна забезпеченість	0,25	3	0,75	Розвинена мережа доріг та комунікацій
Заклади охорони здоров'я	0,15	3	0,45	Наявність медичних закладів первинки та вторинки
Слабкі сторони (W)				
Високі витрати на утримання інфраструктури	0,30	4	1,20	20,6% бюджету – 197,7 млн грн
Обмежена ефективність управлінських процесів	0,22	3	0,66	Недостатня цифровізація та регламентація
Залежність від трансфертів	0,20	3	0,60	Частина бюджету формована за рахунок субвенцій
Демографічні процеси	0,18	2	0,36	Старіння населення, міграційний відтік
Обмежена інвестиційна активність	0,15	2	0,30	Низький рівень залучення приватного капіталу

Таблиця 2.5

Зовнішні чинники розвитку ПТГ

Фактор	Важливість (0–1)	Сила впливу (1–4)	Інтегральний бал	Підтвердження
Можливості (О)				
Залучення зовнішнього фінансування та грантів	0,30	4	1,20	Потенціал міжнародних програм підтримки
Цифровізація управління, Smart-рішення	0,25	4	1,00	Можливість оптимізації сервісів
Співпраця з бізнесом і сусідніми громадами	0,22	3	0,66	Підсилення міжмуніципальної кооперації
Розвиток туризму та креативних індустрій	0,15	2	0,30	Наявність культурного та історичного потенціалу
Створення соціальних сервісів	0,12	2	0,24	Підтримка вразливих груп населення
Загрози (Т)				
Економічна нестабільність та інфляція	0,28	4	1,12	Зниження купівельної спроможності
Зростання вартості енергоносіїв	0,25	4	1,00	5,5% видатків – 52,9 млн грн
Міграція населення	0,22	3	0,66	Виїзд працездатної молоді
Обмеженість державних субвенцій	0,20	3	0,60	Позначається на інфраструктурних проєктах
Фізичне зношення об'єктів інфраструктури	0,18	2	0,36	Потреба в капітальних ремонтах

Серед сильних сторін найвищий інтегральний бал отримала розвинена система освіти ($0,32 \times 4 = 1,28$), що підтверджується значною часткою бюджетних видатків на освітню сферу – 46,5% (445,7 млн грн). Високу оцінку також отримали стабільний рівень бюджетних надходжень ($0,28 \times 4 = 1,12$) та інфраструктурна забезпеченість ($0,25 \times 3 = 0,75$). Дещо нижчий, але помітний вплив має наявність закладів охорони здоров'я ($0,15 \times 3 = 0,45$), що формує загалом позитивний потенціал для соціального розвитку громади.

Серед слабких сторін найбільшу загрозу становлять високі витрати на утримання комунальної та дорожньої інфраструктури ($0,30 \times 4 = 1,20$), що підтверджується великим обсягом фінансування – 20,6% бюджету (197,7 млн грн). Значним стримуючим чинником також є обмежена ефективність управлінських процесів ($0,22 \times 3 = 0,66$) та залежність від трансфертів ($0,20 \times 3 = 0,60$), оскільки частина бюджету формується за рахунок зовнішніх надходжень. До помірних недоліків віднесено демографічні процеси ($0,18 \times 2 = 0,36$) та обмежену інвестиційну активність ($0,15 \times 2 = 0,30$), які знижують потенціал економічного зростання.

Можливості, що відкриваються перед громадою, також були оцінені за вагомістю. Найбільший інтегральний вплив має залучення зовнішнього фінансування та грантових програм ($0,30 \times 4 = 1,20$), що особливо важливо для розвитку інфраструктурних проектів. Високий потенціал має цифровізація управління та впровадження Smart-рішень ($0,25 \times 4 = 1,00$), а також співпраця з бізнесом і сусідніми громадами ($0,22 \times 3 = 0,66$). Деяко нижчий, але позитивний вплив надають розвиток туризму та креативних індустрій ($0,15 \times 2 = 0,30$) і створення соціальних сервісів ($0,12 \times 2 = 0,24$).

Загрози для громади продемонстрували, що найвагомішими є економічна нестабільність та інфляційні ризики ($0,28 \times 4 = 1,12$), які безпосередньо впливають на бюджетні можливості. Високий рівень загрози мають зростання вартості енергоносіїв ($0,25 \times 4 = 1,00$), оскільки у структурі видатків вони займають 5,5% (52,9 млн грн). Додаткові ризики формує міграція населення ($0,22 \times 3 = 0,66$) та обмеженість державних субвенцій ($0,20 \times 3 = 0,60$). Менш критичною, але значущою загрозою залишається фізичне зношення об'єктів інфраструктури ($0,18 \times 2 = 0,36$).

Отже, інтегральні бали ілюструють, що стратегічна позиція громади формується синтезом сильних соціально-освітніх характеристик та структурних ризиків, пов'язаних із інфраструктурними й макроекономічними обмеженнями. Можливості, пов'язані із зовнішнім фінансуванням та цифровізацією, є потенційно компенсаторними щодо загроз економічного

середовища, що визначає пріоритети подальшої стратегії управління розвитком громади.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що Павлоградська громада має потужні внутрішні ресурси та перспективи розвитку, але водночас стикається з низкою серйозних викликів. Ефективне використання сильних сторін і можливостей у поєднанні з мінімізацією слабких сторін та загроз може стати запорукою її успішного розвитку в найближчій перспективі.

Також стратегічне планування є основним інструментом управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах. Для Павлоградської міської територіальної громади воно має особливе значення, адже поєднує потреби післявоєнного відновлення, структурної перебудови економіки та забезпечення сталого розвитку. «Стратегія розвитку та відновлення Павлоградської міської територіальної громади на 2026–2028 роки» виступає головним документом, що задає рамки для середньострокової перспективи, ґрунтуючись на попередніх напрацюваннях (Концепція інтегрованого розвитку до 2025 року, стратегічні плани економічного розвитку) та враховуючи нові виклики.

Місія громади, відображена у Стратегії, полягає у створенні безпечного, сучасного та конкурентоспроможного міста, що забезпечує гідну якість життя для своїх мешканців, привабливе для бізнесу та інвестицій, здатне інтегрувати досвід воєнних викликів у нову модель розвитку. Стратегічне бачення Павлограда на 2026–2028 роки зосереджене на його трансформації у центр Західного Донбасу з диверсифікованою економікою, розвиненою інфраструктурою, сучасними соціальними послугами та ефективним управлінням.

Документ визначає чотири базові стратегічні напрями, кожен з яких має свої цілі та пріоритети:

- 1) конкурентоспроможне, безпечне та екологічне місто – цей напрям спрямований на диверсифікацію економіки, підтримку малого й середнього бізнесу, розвиток індустріальних парків, модернізацію комунальної та

транспортної інфраструктури. Велика увага приділяється енергозбереженню, переходу на відновлювані джерела енергії та зниженню техногенного навантаження на довкілля;

2) комфортний та безбар'єрний простір – його пріоритети зосереджені на підвищенні якості освіти, охорони здоров'я, розвитку культурної та спортивної інфраструктури. Особливе місце займає створення інклюзивного міського середовища, доступного для всіх категорій населення, у тому числі людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб;

3) підтримка та інтеграція ветеранів і їхніх сімей – у рамках цього напрямку планується впровадження програм психологічної допомоги, професійної перепідготовки, працевлаштування ветеранів та створення умов для їхньої соціальної адаптації. Це стратегічно важливо, адже Павлоград як промисловий центр і місто тилового значення відіграє велику роль у підтримці захисників та їхніх родин;

4) відновлення міста із застосуванням сучасних технологій – тут робиться акцент на принципі «BuildBackBetter» – відбудові міської інфраструктури на якісно новому рівні. Серед цілей – цифровізація послуг, впровадження «розумних» систем управління містом, модернізація транспортної та комунальної інфраструктури, а також активне використання інновацій у сфері управління й енергетики.

На основі зазначених стратегічних напрямів виділено низку пріоритетів:

1) економічні – залучення інвестицій, стимулювання підприємництва, розвиток логістики та виробництва, створення нових робочих місць;

2) соціальні – забезпечення доступу до якісних медичних і освітніх послуг, формування умов для розвитку культури, спорту та молодіжної політики;

3) інфраструктурні – ремонт і будівництво доріг, модернізація ЖКГ, розвиток транспортної системи, цифровізація міського простору;

4) екологічні – рекультивація земель, утилізація промислових відходів, розвиток зелених зон, підвищення енергоефективності житлових та комунальних будівель;

5) гуманітарні – соціальна інтеграція ветеранів, розвиток інклюзивності, підтримка громадських ініціатив та партнерства «влада – бізнес – громада».

Для досягнення стратегічних цілей у Стратегії визначено комплекс інструментів і механізмів:

1) фінансово-економічні – передбачено ефективне використання власних доходів громади, державних і обласних субвенцій, міжнародних грантів і приватних інвестицій. Особливу увагу приділено державно-приватному партнерству та Бюджету участі;

2) організаційні – планується створення тематичних робочих груп, агенцій розвитку, а також залучення інститутів громадянського суспільства, бізнесу й експертного середовища до реалізації програм;

3) нормативно-правові – важливим є ухвалення місцевих цільових програм, підготовка регламентів і стандартів у сферах ЖКГ, транспорту, екології, безпеки та цифровізації;

4) інформаційно-комунікаційні – стратегія передбачає впровадження електронного урядування, створення цифрових платформ для моніторингу виконання планів і відкритого діалогу з громадянами;

5) кадрово-освітні – планується перепідготовка кадрів у основних сферах, підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, навчання молоді новим компетентностям у сфері ІТ, підприємництва та інновацій.

Стратегічні документи Павлоградської громади відображають системний підхід до управління розвитком міста, який поєднує економічні, соціальні, інфраструктурні та екологічні аспекти. У центрі уваги – людина та якість її життя, а основним інструментом досягнення цілей виступає партнерська взаємодія між владою, основним і громадою. Водночас

успішність реалізації Стратегії залежать від доступності фінансових ресурсів, політичної стабільності, здатності органів місцевого самоврядування координувати дії та адаптувати план до швидких змін зовнішнього середовища.

2.3. Ефективність управління розвитком громади

Оцінювання ефективності управління розвитком Павлоградської територіальної громади є ключовим елементом визначення її здатності забезпечувати стійкість, конкурентоспроможність та якість життя населення в умовах воєнного стану. Комплексний підхід до аналізу включає оцінювання інституційної спроможності, фінансового менеджменту, результативності програм соціально-економічного розвитку та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати безперебійне функціонування базових сервісів[20].

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування громади визначається їхньою здатністю ефективно формувати, реалізовувати та контролювати політику розвитку у різних сферах – економічній, соціальній, інфраструктурній та екологічній. Вона охоплює кадрові ресурси, управлінські процеси, матеріально-технічне забезпечення, фінансову базу та рівень взаємодії з громадськістю.

Для оцінювання інституційної спроможності ПТГ застосовано узагальнену модель на основі підходів UNDP (Capacity Assessment Framework), OECD (Governance Performance Indicators) та методичних рекомендацій Уряду України. Відповідно виділено п'ять взаємопов'язаних блоків:

1. організаційно-кадрову спроможність;
2. фінансово-бюджетну спроможність;
3. нормативно-процедурну спроможність;
4. інфраструктурно-технічну спроможність;

5. комунікативну та партнерську спроможність

Організаційно-кадрова спроможність. У структурі місцевого самоврядування сформовано апарат міської ради, її виконавчий комітет, профільні відділи та управління. Працюють спеціалісти у сферах фінансів, освіти, медицини, інфраструктури, соціального захисту, культури та молоді. Кадровий склад має достатній рівень професійної підготовки, однак існує потреба у постійному підвищенні кваліфікації, впровадженні сучасних методів управління проектами, а також залученні молодих спеціалістів з цифровими компетенціями.

Міське самоврядування працює на основі принципів децентралізації, що забезпечує громаду більшою автономією у прийнятті рішень. Функціонують комісії ради, громадські ради та дорадчі органи, що сприяє залученню громадськості до процесів планування. Утім, важливим викликом залишається підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, координації між структурними підрозділами та прозорості ухвалених рішень[33].

Загалом організаційно-кадровий компонент оцінюється як середньовисокий.

Фінансово-бюджетна спроможність. Фінансова автономія є ключовим індикатором інституційної спроможності громади. Наявність власних фінансових ресурсів, надходження з державного бюджету, а також можливість залучати міжнародну технічну допомогу створюють підґрунтя для реалізації місцевих програм розвитку. Водночас залежність від трансфертів та обмеженість власних доходів громади звужують можливості реалізації масштабних інфраструктурних проєктів без зовнішньої підтримки.

В умовах повномасштабної війни громада продемонструвала достатній рівень фінансової стійкості, що підтверджується зростанням доходів, виконанням основних бюджетних програм та відсутністю кредиторської заборгованості станом на 01.01.2024 р. Загальний обсяг доходів бюджету ПТГ у 2023 р. становив 1373878,1 тис. грн., тоді як видатки – 1 345 460,6 тис. грн у складі загального та спеціального фондів. Важливим індикатором

ефективності є профіцит загального фонду в розмірі 148,9 млн грн, який свідчить про раціональне управління ресурсами та можливість спрямовувати кошти на потреби обороноздатності й відновлення інфраструктури [19].

Для кількісної оцінки рівня менеджменту використано базові фінансові показники.

$K_c = \text{власні доходи} / \text{загальний обсяг доходів}$

Власні надходження загального фонду – 1 021 367,3 тис. грн.

Загальні доходи – 1 373 878,1 тис. грн.

$K_c = 1\,021\,367,3 / 1\,373\,878,1 = 0,74 (74\%)$

Коефіцієнт 0,74 свідчить про достатньо високий рівень фінансової автономії громади, оскільки понад дві третини доходів формуються за рахунок власної податкової бази (ПДФО, єдиний податок, плата за землю, податок на майно).

Показує, яка частка видатків спрямована на розвиток та відновлення, а не лише на утримання.

$K_e = \text{видатки розвитку} / \text{загальний обсяг видатків}$

Видатки розвитку у 2023 р. – 336 249,2 тис. грн

Загальні видатки – 1 683 460 тис. грн

$K_e = 336\,249,2 / 1\,683\,460 = 0,20 (20\%)$

Тобто п'ята частина бюджетних витрат спрямована на капітальні інвестиції та інфраструктуру – це високий показник для умов воєнного часу, коли значні кошти відволікаються на оборону та ліквідацію наслідків обстрілів.

$K_{vd} = \text{фактичні доходи} / \text{планові доходи}$

План – 1 307 030,4 тис. грн

Факт – 1 373 878,1 тис. грн

$K_{vd} = 1\,373\,878,1 / 1\,307\,030,4 = 1,05 (105\%)$

Перевиконання доходів на 5% свідчить про стабільність податкової бази та ефективну роботу податкових агентів, особливо з урахуванням військових ризиків.

Показує частку соціальних та гуманітарних видатків у загальній структурі.

Видатки на освіту – 445 694,8 тис. грн

Охорона здоров'я – 46 497,1 тис. грн

Соцзахист – 91 561,3 тис. грн

Культура, спорт, молодь – 46 414,0 тис. грн

Разом соціальний блок – 630 167,2 тис. грн

$K_{co} = 630\,167,2 / 958\,618,4 = 0,66$ (66%)

Дві третини усіх видатків – соціальні, що свідчить про пріоритетність людиноцентричного управління та підтримку населення у кризових умовах.

У 2023 році громада здійснила видатки на оборону, ліквідацію наслідків обстрілів та підтримку військових формувань на суму:

– територіальна оборона та ЗСУ – 44 095,5 тис. грн

– ліквідація наслідків агресії – 48 651,9 тис. грн

– підтримка сімей загиблих – 21 439,1 тис. грн

Разом – 114 186,5 тис. грн (12% усіх видатків)

Важливим показником ефективності є оперативність – упродовж року рішення про зміни до бюджету ухвалювалися 23 рази, що забезпечило швидке перенаправлення коштів для потреб оборони та соціальної підтримки.

Бюджет розвитку інвестував:

– у комунальні підприємства – 208 287,2 тис. грн

– у ЖКГ (спецфонд + загальний) – понад 219 000 тис. грн

Більшість інвестицій спрямована на:

– оновлення тепломереж;

– будівництво та реконструкцію насосних станцій;

– ремонт доріг;

– оновлення спецтехніки.

Це свідчить про довгострокову стратегію збереження та модернізації комунальної інфраструктури.

На основі розрахованих коефіцієнтів можна зробити висновок, що у 2023 році Павлоградська ТГ продемонструвала високий рівень управлінської ефективності, що виражається у:

- 74% доходів – власні ресурси громади;
- 105% виконання доходів;
- 20% видатків – інвестиційні;
- 66% – соціально-гуманітарні;
- 0 грн кредиторської заборгованості;
- регулярне коригування бюджету у відповідь на воєнні виклики;
- зростання доходів порівняно з 2022 роком;
- стабільність функціонування освіти, медицини, соціальної сфери.

Загалом, фінансова політика громади у 2023 р. забезпечила збалансованість, стійкість та адаптивність управління, що дозволяє вважати діяльність органів місцевого самоврядування ефективною навіть в умовах надзвичайної ситуації воєнного стану.

Аналіз результатів реалізації програм соціально-економічного розвитку та інвестиційних проєктів у Павлоградській міській територіальній громаді дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень і ступінь досягнення стратегічних цілей, закладених у місцевих і регіональних документах. У 2020–2024 рр. громада реалізувала низку ініціатив, спрямованих на модернізацію інфраструктури, підтримку економічного зростання, покращення соціальної сфери та зниження екологічного навантаження.

В інфраструктурному напрямі важливими досягненнями стали реконструкція дорожньо-транспортної мережі, оновлення освітлення центральних вулиць та модернізація системи громадського транспорту. Було проведено ремонт і реконструкцію частини водопровідно-каналізаційних мереж, що дозволило знизити рівень аварійності та втрат води. Завдяки участі у державних і міжнародних програмах вдалося реалізувати кілька проєктів із підвищення енергоефективності будівель бюджетної сфери[34].

У соціальному секторі реалізовано проекти з оновлення закладів освіти та охорони здоров'я. У школах громади з'явилися сучасні навчальні кабінети, обладнані мультимедійними комплексами, а також інклюзивні класи. У медичній сфері створено амбулаторії сімейної медицини, оновлено обладнання у міській лікарні, покращено умови для надання первинної медичної допомоги. Значний акцент робився на розвитку соціальних програм для вразливих категорій населення, зокрема ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб і багатодітних сімей.

Економічна складова розвитку виражалася у створенні нових робочих місць завдяки залученню інвесторів та реалізації підприємницьких ініціатив. У рамках державно-приватного партнерства було відкрито кілька об'єктів у сфері торгівлі та логістики. Позитивно вплинули на економіку громади проекти у сфері малого й середнього бізнесу: грантові програми, пільгове кредитування та консультаційна підтримка підприємців.

Основні коефіцієнти свідчать про стабільність і збалансованість фінансової системи громади (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні фінансові коефіцієнти ПТГ у 2023 р.

Показник	Значення
Кс – коефіцієнт фінансової автономії	0,74
Ке – інвестиційна активність бюджету	0,20
Квд – виконання дохідної частини	1,05
Ксо – соціальноорієнтованість бюджету	0,66

Отримані значення підтверджують високий рівень фінансово-бюджетної спроможності громади та її здатність забезпечувати розвиток навіть в умовах кризових викликів.

Нормативно-процедурна спроможність. Нормативно-процедурна база громади включає стратегічні документи розвитку, систему цільових програм, усталені процедури бюджетного планування, громадських консультацій та

контролю. Разом з тим встановлено потребу у подальшій цифровізації внутрішніх процесів, автоматизації документообігу та впровадженні уніфікованої системи моніторингу політик. Цей блок оцінюється як середньо-високий.

Інфраструктурно-технічна спроможність. Органи місцевого самоврядування мають доступ до адміністративних приміщень, техніки та програмного забезпечення для роботи. Активно впроваджуються цифрові сервіси, зокрема електронне урядування, проте їхній рівень поки що не охоплює усіх сфер надання послуг. Актуальною залишається задача модернізації ІТ-інфраструктури та підключення всіх адміністративних установ до сучасних цифрових платформ. Отже, інфраструктурно-технічна спроможність оцінюється як середня.

Комунікативна та партнерська спроможність. Громада практикує проведення громадських слухань, консультацій, електронних петицій, що забезпечує мешканцям право на участь у формуванні місцевої політики. Зростає роль інститутів громадянського суспільства, волонтерських та молодіжних організацій, які стають партнерами влади у реалізації соціальних та культурних проєктів.

Важливим чинником ефективного місцевого розвитку є залучення мешканців та інших зацікавлених сторін до процесів прийняття управлінських рішень. Участь громади забезпечує більшу прозорість і підзвітність влади, сприяє формуванню довіри між органами місцевого самоврядування та населенням, а також дозволяє врахувати реальні потреби жителів при визначенні стратегічних пріоритетів.

Найпоширенішими інструментами участі населення є громадські слухання, консультації з громадськістю, електронні петиції, місцеві ініціативи та опитування. Вони дають змогу мешканцям висловлювати свої пропозиції щодо розподілу бюджету, розвитку інфраструктури, охорони довкілля та соціальних програм. Важливим є й механізм громадського бюджету, завдяки

якому жителі можуть безпосередньо впливати на фінансування конкретних проєктів у своїй громаді.

Участь у процесах управління активно беруть громадські організації, волонтерські та молодіжні об'єднання, професійні асоціації та ініціативні групи мешканців. Вони стають партнерами органів місцевого самоврядування у реалізації культурних, освітніх, соціальних та екологічних проєктів. Особливої ваги набуває співпраця з бізнесом і приватним сектором, що сприяє розвитку підприємництва, залученню інвестицій і створенню нових робочих місць.

Влада громади дедалі активніше використовує сучасні цифрові інструменти для налагодження діалогу з мешканцями – офіційні вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки для зворотного зв'язку. Це дозволяє забезпечувати доступ до публічної інформації, швидко реагувати на звернення громадян і формувати відкритий простір для обговорення.

Крім населення, у процесах управління розвитку громади беруть участь освітні та медичні заклади, підприємства, релігійні громади, представники правоохоронних органів. Вони не лише захищають власні інтереси, а й виступають важливими акторами у вирішенні питань соціальної безпеки, зайнятості та формування комфортного життєвого середовища.

Участь громадян та інших зацікавлених сторін уже стала невід'ємною складовою управлінського процесу. Водночас існують проблеми – низька активність частини населення, недостатня інформованість про інструменти впливу на владу та обмежені можливості реальної реалізації окремих ініціатив. Для їх подолання важливо розвивати культуру громадської участі, проводити освітні кампанії та створювати зручніші механізми взаємодії.

Загалом, активне залучення громади та зацікавлених сторін у процеси управління дозволяє підвищити ефективність ухвалених рішень, зміцнити соціальну згуртованість та забезпечити збалансований розвиток території. У перспективі саме партнерська модель «влада – громада – бізнес – інституції» здатна забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність громади.

Попри це участь населення залишається нерівномірною, а комунікації щодо стратегічних рішень потребують подальшої оптимізації. Блок оцінено як високий.

Інтегральне оцінювання інституційної спроможності ПТГ проводилося на основі формування вагових коефіцієнтів та експертних оцінок.

Таблиця 2.7

Експертна оцінка інституційної спроможності громади

Блок	Позначення	Оцінка S_i	Вага w_i
Організаційно-кадровий	SOK	0,65	0,22
Фінансово-бюджетний	SФБ	0,85	0,26
Нормативно-процедурний	SHП	0,70	0,18
Інфраструктурно-технічний	SIT	0,50	0,18
Комунікативно-партнерський	SKП	0,75	0,16

Розрахунок інтегрального індексу:

$$I = 0,22 \times 0,65 + 0,26 \times 0,85 + 0,18 \times 0,70 + 0,18 \times 0,50 + 0,16 \times 0,75$$

$$I = 0,70$$

Отримане значення $I = 0,70$ відповідає рівню «достатньо високої інституційної спроможності».

Таким чином, можна зробити висновок, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування Павлоградської громади є достатньою для вирішення поточних завдань і поступової реалізації стратегічних цілей.

Попри позитивні результати, низка проблем залишилася невирішеною. Проблеми мають комплексний характер і взаємопідсилюють одна одну. Насамперед обмежене фінансування стримує оновлення базової інженерної інфраструктури: значна частина водопровідно-каналізаційних мереж, теплотрас і котелень відпрацювали нормативний ресурс; високі втрати у мережах та аварійність підвищують собівартість послуг і навантаження на бюджет. Нерозв'язаними залишаються питання ливневої каналізації та

очисних споруд, централізованого водовідведення в приватному секторі, енергоефективності житлового фонду[37].

Екологічні ризики пов'язані з концентрацією промислових підприємств і спадщиною вуглевидобутку: забруднення повітря й води, утворення промислових відходів, деградація ґрунтів, потенційні наслідки відкачування шахтних вод та просідання ґрунтів. Наявні зелені зони і природоохоронні заходи поки що не компенсують техногенного впливу; місто потребує системних програм рекультивациі, моніторингу якості довкілля і «зеленої» модернізації виробництв.

Інноваційний розвиток відбувається повільно через слабку R&D-складову, недостатню комерціалізацію розробок, обмежений доступ МСБ до дешевих фінансів і консалтингу, брак кластерної кооперації між бізнесом, освітою та владою. Цифровізація послуг і управління просувається нерівномірно: є окремі рішення, але немає єдиної інтегрованої даних, КРІ-моніторингу та повноцінної «розумної» інфраструктури.

Інвестиційна активність нерівномірна: капітал іде переважно у торгівлю й логістику, тоді як виробничі та високотехнологічні проєктиреалізуються рідко. Гальмують розвиток невизначеність із земельними та містобудівними документами на окремих ділянках, дефіцит підготовлених індустриальних майданчиків «plug-and-play», воєнні ризики, відсутність муніципальних інструментів страхування/гарантування ризиків та повноцінної проєктної вітрини для інвесторів.

Ринок праці стикається з відтоком молоді й дефіцитом робітничих професій, дисбалансом попиту й пропозиції, що підсилює тінізацію зайнятості. Соціальна й гуманітарна інфраструктура потребує модернізації: лікарні бракує сучасного обладнання і вузьких спеціалістів, школи – енергоефективних рішень і STEM-просторів; у місті нестачає безбар'єрних рішень, спортивних і рекреаційних зон[38].

Додатковими системними викликами є бюрократичні затримки у закупівлях і реалізації проєктів, недосконалі внутрішні процеси управління,

залежність бюджету від трансфертів, а також безпековий фактор (близькість до зони бойових дій), який підвищує премії за ризик, ускладнює довгострокове планування та здорожчує страхування інвестицій. У сукупності це пояснює, чому навіть за позитивної динаміки окремих показників частина стратегічних змін просувається повільно.

Загалом, оцінка результатів показує, що Павлоградська громада досягла відчутних зрушень у соціальній, інфраструктурній та економічній сферах, що підвищило якість життя мешканців. Однак для реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів необхідно посилити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, розширити партнерство з бізнесом і міжнародними донорами, а також підвищити прозорість системи моніторингу виконання програм і проєктів.

Комплексна оцінка ефективності управління розвитком Павлоградської МТГ свідчить, що у 2023–2024 роках громада забезпечила стабільне, збалансоване та стратегічно орієнтоване управління. Високі значення фінансових показників (74% власних доходів, 20% інвестицій у розвиток, 105% виконання доходів), достатній рівень інституційної організаційності ($I=0,70$), позитивні результати реалізованих програм підтверджують дієвість управлінських рішень.

Сукупність реалізованих програм і проєктів сприяла формуванню позитивного іміджу Павлоградської громади як простору з високим рівнем управлінської спроможності та здатності до відновлення у складних умовах воєнного часу та економічних викликів. Завдяки комплексному підходу вдалося не лише модернізувати окремі сфери, а й закласти основу для подальшої інтеграції у регіональні та міжнародні партнерські програми. Це підвищує привабливість громади для інвесторів, створює додаткові можливості для міжнародної технічної допомоги та відкриває перспективи розвитку інноваційних кластерів на базі промислового потенціалу міста.

Висновки до розділу 2

Павлоградська ТГ демонструє стійкість і керованість завдяки компактній території, вигідному розташуванню на перетині транспортних коридорів і потужному промислому ядру. Соціальна інфраструктура загалом виконує базові функції, зберігається мережа освітніх і медичних закладів, сформовано активне громадянське середовище. Водночас зношеність житлово-комунального господарства, «вузькі місця» дорожньо-транспортної системи та техногенне навантаження створюють хронічні ризики, що безпосередньо впливають на якість життя. Демографічні тренди – старіння населення, трудова міграція й дефіцит кадрів певних спеціальностей – підсилюють структурні дисбаланси ринку праці.

SWOT-аналіз фіксує сильні сторони громади: логістичну привабливість, диверсифіковану (хоч і залежну від вугілля) економічну базу, наявність кваліфікованих трудових ресурсів і високий рівень підприємницької активності. До слабких сторін віднесено залежність від традиційних галузей, недофінансування модернізації інфраструктури, екологічні виклики та нерівномірний розвиток сфери послуг і високих технологій. Серед можливостей вирізняються державно-приватні партнерства, міжнародні грантові програми, «зелена» енергетика, логістика і цифровізація послуг. Основними загрозами залишаються близькість до зони бойових дій, регуляторні невизначеності та загальноукраїнські тенденції деіндустріалізації й відтоку населення.

Реалізовані у 2020–2024 рр. ініціативи доводять здатність громади до поступових, але відчутних змін: частково оновлено мережі, підвищено енергоефективність окремих об'єктів, модернізовано елементи освіти й медицини, посилено соціальну підтримку вразливих груп. Ефект цих кроків наразі радше локальний і потребує масштабування через портфельні підходи, щоб перетворити розрізнені успіхи на системні зрушення. Інституційна спроможність загалом достатня для продовження курсу, однак вимагає

посилення проектного управління, міжвідомчої координації та кадрового апгрейду з акцентом на цифрові компетентності.

Основним висновком є необхідність переходу від ремонтно-утримувальної логіки до трансформаційної: диверсифікувати економіку поза межами вугільної залежності, розвивати МСП та індустріальні парки, запускати «зелені» і смарт-рішення, паралельно з екологічною реабілітацією і сучасною системою поводження з відходами. Потрібна інтегрована програма модернізації критичної інфраструктури – водопостачання й водовідведення, тепла, доріг і громадського транспорту – з чіткими КРІ, етапністю і прозорим моніторингом. Цифровізація управління й послуг має стати не окремим проектом, а стандартом роботи органів місцевого самоврядування.

Успішність наступного циклу змін залежатиме від здатності висунути партнерську модель «влада – громада – бізнес – донори» в ранг постійного інструменту, а не разових домовленостей. Поєднання власних доходів, державних субвенцій, міжнародних ресурсів та ППП у зв'язці з відкритими дашбордами виконання, регулярною участю мешканців і ризик-менеджментом дозволить утримати баланс між відновленням і розвитком. За такої конфігурації Павлоградська ТГ має реальні шанси конвертувати існуючі переваги у конкурентоспроможність, а точкові успіхи – у стійку траєкторію підвищення якості життя.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Удосконалення стратегічного та інституційного забезпечення розвитку Павлоградської громади

Ефективність стратегічного планування у Павлоградській територіальній громаді значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування системно поєднувати аналітичні, організаційні та управлінські інструменти, враховувати реальні потреби населення та реагувати на зовнішні виклики. На основі проведеного аналізу соціально-економічного стану та стратегічних документів можна запропонувати кілька основних напрямів удосконалення цього процесу.

Першим важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу. Для підвищення цифрової компетентності працівників виконавчих органів пропонується впровадити дворівневу програму навчання. Перший рівень – базове навчання «Цифрові інструменти державного управління», що включає роботу з електронним документообігом, хмарними сервісами, е-підписом, електронними реєстрами та GoogleWorkspace. Навчання може проводитися на базі Центру професійного розвитку або через платформу «Дія. Цифрова освіта». Орієнтовна вартість – 600–800 грн. за одного слухача, що для 200 працівників складає близько 160 тис. грн. на рік. Другий рівень – курс підвищення кваліфікації у формі 24-годинного тренінгу з цифрової аналітики, Power BI, основ роботи з даними та статистичної обробки. Це може бути реалізовано спільно з місцевими вишами або через зовнішніх тренерів. Вартість – приблизно 1 200–1 500 грн. за працівника, або близько 250–300 тис. грн. щорічно. Додатково рекомендується створити внутрішній «Кадровий резерв ПМТГ», що включатиме щорічний конкурсний відбір

молодих спеціалістів та тестування їхніх компетенцій. Заходи реалізуються у межах бюджету на управління, додаткових витрат не потребують.

Другим напрямом є цифровізація управління та впровадження інноваційних сервісів. Пропонується впровадити єдину CRM-систему для роботи звернень громадян, внутрішніх завдань та документообігу. Оптимальним рішенням може стати впровадження Microsoft 365 або Bitrix24. Вартість ліцензії для органу з 150–200 співробітників становитиме 300–450 тис. грн на рік. Це дозволить скоротити час на обробку звернень щонайменше на 25–30%. Також доцільним є впровадження Power BI Dashboard для бюджетного моніторингу у режимі реального часу: доходи, видатки, гарантовані платежі, енергоспоживання, стан комунальної інфраструктури. Вартість навчання відповідальних працівників – 25–40 тис. грн., придбання програмного забезпечення – близько 15–20 тис. грн.

Третім напрямом виступає розвиток соціальних сервісів та підвищення якості послуг. Пропонується створити «Центр соціальної підтримки та адаптації», який об'єднає консультаційні служби, психологічну допомогу, супровід ВПО та роботу з родинами, постраждалими внаслідок війни. Розміщення може здійснюватися на базі вже існуючих приміщень, тому основні витрати припадають на облаштування – близько 120–150 тис. грн. (меблі, комунікації, оргтехніка). Впровадження електронної черги для соціальних послуг коштуватиме близько 40–50 тис. грн. і дозволить скоротити навантаження на адміністраторів на 20–25% [41].

Четвертим напрямом є розвиток комунальної інфраструктури та оптимізація витрат ЖКГ. Пропонується впровадження системи енергомоніторингу у школах, садочках та адміністративних будівлях. Вартість встановлення приладів обліку та програмного забезпечення – близько 300–350 тис. грн. Практика інших громад показує, що це дозволяє зменшити витрати на енергоносії на 12–18% вже протягом першого року. Також доцільним є оновлення парку спецтехніки для комунальних підприємств. Мінімальний пакет – придбання сміттєвоза, автовишки,

трактора з навісним обладнанням – становить орієнтовно 11–13 млн.грн. і може бути реалізований за рахунок бюджету розвитку та цільових субвенцій.

П'ятим напрямом є розвиток партнерств та залучення додаткових фінансових ресурсів. Запропоновано створити офіс з підготовки проєктів та грантів, який працюватиме із програмами USAID, U-LEAD, ЄС, NEFCO, UNDP. Орієнтовна вартість запуску офісу – 80–100 тис. грн., а його річне утримання – до 300 тис. грн. При цьому середнє грантове фінансування, яке такі офіси залучають протягом року, становить 8–15 млн. грн. Це в десятки разів перевищує витрати на його утримання[43].

Запропоновані заходи є конкретними, фінансово обґрунтованими та можуть бути реалізовані в межах бюджетних можливостей громади, формуючи основу для системного підсилення управлінської спроможності ПМТГ та покращення якості життя її мешканців. Основні інструменти підвищення ефективності стратегічного планування у Павлоградській громаді систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти підвищення ефективності стратегічного планування у Павлоградській ТГ

Інструмент	Заходи	Механізм реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати
1	2	3	4	5
1. Розвиток кадрового потенціалу	Проведення навчань із цифрової грамотності та аналітики (Excel, Power BI, е-документообіг)	Організація 2-рівневої програми навчання на базі «Дія.Освіта», місцевих ЗВО; внутрішні тренінги	Відділ кадрів, Відділ цифрового розвитку	160–180 тис. грн./рік
	Створення кадрового резерву	Щорічний конкурсний відбір + тестування компетенцій	Відділ кадрів	Без додаткових витрат
2. Цифровізація планування та управління	Впровадження CRM/єдиної системи управління завданнями	Встановлення Bitrix24 / Microsoft 365, навчання персоналу	Відділ цифрового розвитку, IT-служба	300–450 тис. грн./рік
	Запуск системи аналітики фінансів Power BI	Створення щомісячних дашбордів доходів/видатків та моніторингу KPI	Фінансове управління	40–60 тис. грн.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
3. Оптимізація бюджетного та інвестиційного планування	Оцінка ефективності бюджетних програм (KPI на рівні відділів)	Запровадження матриці оцінки результативності	Фінансове управління	0–30 тис. грн.
	Формування стадійного плану інвестиційних проєктів (PAS-система)	PAS-перевірка, пріоритизація, календар реалізації	Управління економіки	Без витрат
4. Розвиток соціальних сервісів	Створення Центру соціальної підтримки та адаптації	Облаштування приміщення, запуск електронної черги	Відділ соцзахисту	120–150 тис. грн.
	Впровадження електронної черги у соцслужбах	Інтеграція онлайн-запису, встановлення терміналу	Відділ соцзахисту, IT-відділ	40–50 тис. грн.
5. Модернізація комунальної інфраструктури	Встановлення системи енергомоніторингу	Закупівля ПЗ, встановлення датчиків у школах, садочках, ЦНАПі	ЖКГ, КП	300–350 тис. грн.
	Оновлення парку спецтехніки	Закупівля сміттевоза, автовишки, трактора	КП, Відділ ЖКГ	11–13 млн.грн.
6. Розвиток партнерств та залучення фінансування	Створення Офісу грантових проєктів	Укомплектування персоналом, тренінги, база конкурсів	Управління економіки	80–100 тис. грн. (запуск) + 300 тис. грн/рік
	Участь у програмах ЄС, USAID, UNDP	Написання заявок, партнерські проєкти з сусідніми громадами	Офіс грантів, Відділ інвестицій	Прямі витрати відсутні, результати – 8–15 млн.грн. залучених коштів

Джерело: складено автором

В цілому, удосконалення стратегічного планування у Павлоградській територіальній громаді має ґрунтуватися на поєднанні аналітики, гнучкості, участі громади та інтеграції фінансових і управлінських механізмів. Це дозволить сформувати більш реалістичну, прозору й ефективну систему управління розвитком, здатну забезпечити конкурентоспроможність громади та підвищення добробуту її мешканців[45].

В свою чергу, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування є фундаментом для сталого розвитку Павлоградської громади, адже саме від її рівня залежить ефективність реалізації стратегій, програм та інвестиційних проєктів. В умовах децентралізації та сучасних викликів особливої ваги набуває питання прозорості, підзвітності та довіри населення до влади. Тому першочерговим завданням є формування сучасної управлінської системи, здатної ефективно використовувати ресурси, залучати інвестиції та забезпечувати належну якість життя мешканців.

Одним із основних напрямів підвищення інституційної спроможності є розвиток кадрового потенціалу. Це включає систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, залучення молодих спеціалістів з інноваційним мисленням, а також створення мотиваційних програм для утримання кадрів. Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетентностей, проєктного менеджменту та стратегічного планування[47].

Другим напрямом виступає оптимізація організаційної структури та управлінських процесів. Йдеться про вдосконалення внутрішніх регламентів, впровадження сучасних методів управління, автоматизацію документообігу та розширення використання електронних сервісів. Такий підхід знижує бюрократичні бар'єри, прискорює ухвалення рішень і робить роботу органів влади більш результативною.

Важливим елементом є забезпечення прозорості та підзвітності. Для цього необхідно розширювати практику публічних звітів міського голови, виконавчого комітету та депутатів перед громадою, систематично оновлювати відкриті дані на офіційному вебсайті громади, забезпечувати доступ до інформації про бюджет, закупівлі, кадрові рішення та реалізацію програм. У цьому контексті ефективним інструментом є розвиток електронної демократії: платформи для електронних петицій, онлайн-консультацій, бюджети участі.

Суттєву роль відіграє посилення взаємодії з громадськістю та інститутами громадянського суспільства. Регулярні консультації, круглі столи, форуми та тематичні робочі групи дозволяють враховувати інтереси різних соціальних груп, формувати більш збалансовані управлінські рішення та зміцнювати довіру між владою й населенням[48].

Крім того, підвищення інституційної спроможності неможливе без розвитку фінансової автономії громади. Слід посилювати роботу з інвесторами, створювати умови для розвитку підприємництва, впроваджувати сучасні підходи до бюджетування та управління комунальними підприємствами. Ефективне використання коштів, залучення грантових програм і міжнародної допомоги стане додатковим джерелом розвитку.

Важливим стратегічним напрямом є також забезпечення антикорупційних механізмів. Це включає створення системи внутрішнього аудиту, запровадження етичних кодексів для службовців, моніторинг конфлікту інтересів та посилення контролю за використанням бюджетних ресурсів [49].

Варто також згадати про прогнози позитивного впливу запропонованих рекомендацій. Удосконалення інституційного потенціалу стратегічного планування сприятиме формуванню більш професійної управлінської системи. Очікується, що створення спеціалізованих підрозділів і підвищення кваліфікації кадрів дозволить зменшити кількість нереалізованих програм та підвищити ефективність використання ресурсів громади. У середньостроковій перспективі це забезпечить швидшу реалізацію стратегічних документів та підвищення якості управлінських рішень.

Посилення участі громади у процесах планування матиме позитивний соціальний ефект. Розширення практики громадських слухань, бюджетів участі та електронних консультацій спрогнозовано приведе до зростання громадської активності, підвищення рівня довіри населення до влади та

легітимності управлінських рішень. У результаті громада отримає більш збалансовану політику, яка враховує потреби різних соціальних груп.

Розвиток аналітики та систем моніторингу дозволить уникати стратегічних помилок. Впровадження інтегрованих баз даних і системи КРІ у перспективі забезпечить можливість своєчасного коригування програм розвитку та підвищить доказовість управлінських рішень. Це позитивно вплине на стабільність громади й дасть змогу швидше реагувати на економічні та соціальні зміни[50].

Впровадження гнучких механізмів стратегічного планування сприятиме підвищенню стійкості Павлоградської громади до зовнішніх викликів. Регулярна ревізія стратегій дозволить адаптуватися до умов воєнного часу, економічної нестабільності та глобальних змін. Прогнозовано, що це допоможе громаді уникати кризових ситуацій і зберігати сталість розвитку навіть у несприятливих обставинах.

Розширення партнерств у межах Павлоградської ТГ стане важливим джерелом фінансування та розвитку інфраструктури. Співпраця з бізнесом, міжнародними донорами та сусідніми громадами спрогнозовано приведе до збільшення інвестицій, створення нових робочих місць, модернізації соціальної та транспортної сфери. Це посилить конкурентоспроможність громади та підвищить її економічний потенціал у довгостроковій перспективі.

Отже, підвищення інституційної спроможності та прозорості управління у Павлоградській громаді передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення фінансової бази та розширення взаємодії з громадськістю. Це дозволить створити ефективну систему управління, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечуватиме сталий розвиток громади.

3.2. Розвиток партнерств: влада – громада – бізнес – міжнародні донори

Ефективне управління розвитком Павлоградської територіальної громади вимагає системного формування партнерств між органами місцевої влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Для цього пропонується комплекс практичних заходів, спрямованих на залучення зовнішніх ресурсів, активізацію місцевої економіки та розширення інституційної спроможності органів управління.

Першою пропозицією є створення Офісу партнерств та залучення інвестицій, що виконуватиме функції «єдиного вікна» для бізнесу і міжнародних організацій. До основних завдань офісу належить підготовка проєктних заявок, супровід інвесторів, організація зустрічей, підготовка аналітичних довідок та комунікація з донорами. Офіс може розміщуватися в приміщенні міської ради та функціонувати на базі управління економічного розвитку. Орієнтовна вартість створення – 80–100 тис. грн. (обладнання, меблі, техніка), щорічні витрати на роботу – до 300 тис. грн. Очікуваний ефект – залучення 8–15 млн. грн. грантових коштів щороку [51].

Другим кроком є формування Платформи взаємодії «Павлоград – Бізнес – Громада», яка передбачає щоквартальні стратегічні консультації з підприємцями та громадськими організаціями. Формат передбачає обговорення питань розвитку інфраструктури, енергетики, освіти, безпеки та стратегічних проєктів. Механізм реалізації: затвердження Положення про платформу, створення онлайн-кабінету на сайті громади, проведення відкритих зустрічей з онлайн-трансляцією. Витрати мінімальні (10–15 тис. грн./рік). Очікуваний ефект – формування «зворотного зв'язку» для влади та підвищення довіри бізнесу.

Третьою пропозицією є запуск Програми підтримки малого та середнього бізнесу «Підприємницький Павлоград», що передбачає мікрогранти на розвиток (50–100 тис. грн.), навчальні модулі з маркетингу,

електронної комерції та фінансового планування. Джерела фінансування: бюджет розвитку, програми USAID, U-LEAD, ЄС. Орієнтовний річний бюджет – 1,5–2 млн. грн. Очікуваний ефект – підтримка 20–25 нових або діючих підприємців на рік та створення до 50 робочих місць.

Четвертим напрямом є активізація співпраці з міжнародними донорами. Для цього пропонується запровадити щорічний «Каталог інвестиційних і соціальних проєктів ПМТГ» англійською мовою, який міститиме короткі описи, бюджет, етапи реалізації та очікуваний ефект по кожному проєкту. Каталог готується Офісом партнерств і надсилається до NEFCO, USAID, UNDP, UNICEF, ПРООН, Європейського інвестиційного банку. Вартість підготовки – 20–30 тис. грн. Очікуваний ефект – збільшення кількості схвалених заявок та прискорення отримання фінансування.

П'ятою пропозицією є запуск пілотної моделі державно-приватного партнерства (ДПП) для модернізації вуличного освітлення, облаштування паркових зон та оновлення спортивної інфраструктури. Механізм: підготовка техніко-економічного обґрунтування, оголошення конкурсу, укладання договору з бізнес-партнером. Орієнтовна вартість підготовчого етапу – 50–60 тис. грн. Очікуваний ефект – залучення приватних інвестицій у розмірі 5–12 млн. грн.

Шостою пропозицією є посилення співпраці з громадськістю шляхом створення Громадської ради партнерств, яка формуватиме пропозиції до стратегічних документів, бюджетних програм, проєктів розвитку. До складу входять представники ОСББ, волонтерських організацій, установ освіти, медицини та молодіжних ініціатив. Реалізація потребує лише організаційних ресурсів. Очікуваний ефект – підвищення прозорості управління та залучення громадських організацій до реалізації проєктів.

Запропонована система заходів передбачає комплексне формування партнерств між владою, громадою, бізнесом і міжнародними донорами, що дозволяє збільшити фінансову спроможність громади, активізувати розвиток місцевого підприємництва та забезпечити підтримку пріоритетних проєктів.

Конкретність механізмів та орієнтовні витрати роблять ці пропозиції практично реалізованими в умовах бюджету Павлоградської ТГ. Основні напрями співпраці Павлоградської ТГ із громадою, бізнесом та міжнародними партнерами систематизовано у табл. 3.2[45].

Таблиця 3.2

Механізми розвитку партнерств «влада – громада – бізнес – міжнародні донори» у Павлоградській ТГ

Напрямок партнерства	Заходи	Механізм реалізації	Відповідальні	Строки	Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5	6	7
1. Влада – бізнес	Створення офісу партнерств та залучення інвестицій	Обладнання приміщення, затвердження Положення, формування команди	Управління економіки	2026 р.	80–100 тис. грн. (запуск) + до 300 тис. грн./рік	Залучення 8–15 млн грн інвестицій та грантів щороку
	Програма мікрогрантів для МСП «Підприємницький Павлоград»	Конкурс, експертна комісія, гранти 50–100 тис. грн	Офіс партнерств, фінансове управління	2026–2028 рр.	1,5–2 млн.грн./рік	Підтримка 20–25 підприємців; +50 робочих місць
	Публічні бізнес-консультації	Щоквартальні зустрічі; онлайн-кабінет	Відділ економічного розвитку	Постійно	10–15 тис. грн./рік	Підвищення довіри бізнесу, покращення умов ведення діяльності
2. Влада – громада	Створення Громадської ради партнерств	Формування складу, регламент роботи, відкриті засідання	Виконавчий комітет	2026 р.	Без додаткових витрат	Зростання відкритості та участі громадян
	Запуск електронної платформи пропозицій мешканців	Створення онлайн-сервісу: звернення, пропозиції, голосування	ІТ-відділ	2026 р.	40–60 тис. грн.	Підвищення якості рішень завдяки участі мешканців
3. Влада – міжнародні донори	Підготовка щорічного «Каталогу інвестиційних проєктів ПМТГ» англійською мовою	Збір проєктів, переклад, верстка, розсилка до донорів	Офіс партнерств	Щороку	20–30 тис. грн.	Розширення можливостей залучення коштів від ЄС, USAID, UNDP
	Активізація участі у міжнародних програмах (USAID, U-LEAD, NEFCO, ЄІБ)	Створення календаря грантів; підготовка 10–15 заявок/рік	Офіс партнерств	Постійно	0–50 тис. грн.	Отримання фінансування для інфраструктури (5–20 млн грн/рік)

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
4. Влада – бізнес – громада (тристоронні партнерства)	Запуск ДПП (вуличне освітлення, парки, спорт інфраструктура)	Підготовка ТЕО, оголошення конкурсу, договір з інвестором	Виконком, управління ЖКГ	2026–2028 рр.	50–60 тис. грн. (підготовка)	Інвестиції 5–12 млн.грн. у інфраструктуру
	Щорічний Форум партнерств «Павлоград 2030»	Проведення форуму, презентація проєктів, залучення інвесторів	Міська рада, Офіс партнерств	Щороку	60–80 тис. грн.	Розширення мережі партнерів; нові проєкти та інвестиції

Прогнозується, що в разі ефективної реалізації цих форм співпраці громада отримає значне соціально-економічне піднесення. Залучення інвестицій у промисловість і сферу послуг сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню доходів місцевого бюджету та підвищенню якості життя населення. Активна участь мешканців та розвиток міжмуніципальної співпраці дадуть змогу сформувати більш згуртоване суспільство, здатне спільно реагувати на виклики воєнного часу та економічної нестабільності. У довгостроковій перспективі це дозволить Павлоградській ТГ зміцнити свої позиції як конкурентоспроможного центру соціального, економічного й культурного розвитку регіону.

3.3. Цифровізація управлінських процесів і послуг

Цифрова трансформація є одним із основних напрямів розвитку сучасних територіальних громад, адже вона забезпечує якісно новий рівень управління, підвищує прозорість діяльності влади та наближає адміністративні послуги до мешканців. Для Павлоградської міської територіальної громади цифровізація є не лише вимогою часу, а й важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнних викликів та необхідності швидкого відновлення інфраструктури.

Передусім цифровізація стосується внутрішніх управлінських процесів. Впровадження електронного документообігу дозволяє відмовитися від

громіздких паперових процедур, що традиційно сповільнюють роботу органів місцевого самоврядування. Автоматизовані системи обліку, CRM-платформи для комунікації між відділами, електронні реєстри та бази даних підвищують ефективність координації роботи, мінімізують ризик помилок і забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації. У громадах України найпоширенішими рішеннями є «АСКОД», «Мегаполіс.Док» та «Вчасно.Офіс», які дозволяють автоматизувати процеси реєстрації, опрацювання, погодження та зберігання документів[46]. Впровадження СЕД у Павлоградській громаді сприятиме зниженню витрат на паперовий документообіг (орієнтовно на 100–150 тис. грн. на рік), скороченню строків опрацювання документів на 30–40% і підвищенню дисципліни виконання доручень.

Орієнтовна вартість упровадження СЕД становить 350–450 тис. грн. за ліцензію на 100 користувачів, 150 тис. грн на налаштування системи та 40 тис. грн. на навчання персоналу. Подальша щорічна технічна підтримка потребує близько 80–100 тис. грн. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє керівництву громади зосередитися на стратегічних питаннях, а не на рутинних операціях.

Другою важливою складовою є розвиток електронних послуг для населення. В умовах децентралізації громада отримує все більше повноважень, а отже, і відповідальності за якість надання послуг. У цьому контексті пріоритетним завданням є розширення спектра онлайн-сервісів: електронні черги до ЦНАПів, подача заявок на реєстрацію бізнесу чи нерухомості, доступ до кадастрових карт, оформлення субсидій і соціальних виплат, можливість подати скаргу чи звернення в електронному вигляді. Такі рішення значно зменшують адміністративний тиск на громадян і сприяють підвищенню довіри до органів влади.

Павлоградській громаді перспективним є створення електронної черги до ЦНАП, «Кабінету мешканця» та інтеграції з платформами «Дія» й Єдиним державним вебпорталом електронних послуг. Запровадження онлайн-

реєстрації місця проживання, подання звернень, отримання довідки ВПО, оформлення соціальних виплат та бізнес-послуг дозволить зменшити навантаження на ЦНАП до 40%.

Орієнтовні витрати на цифровізацію послуг:

- модуль електронної черги – 80–120 тис. грн.;
- розробка «Кабінету мешканця» – 150–220 тис. грн.;
- інтеграція з державними реєстрами – 70–100 тис. грн.

Цифровізація також створює основу для розвитку електронної демократії. Системи електронних петицій, онлайн-опитувань, бюджету участі дозволяють громадянам впливати на розподіл бюджетних коштів та формування стратегічних пріоритетів. Використання цифрових платформ для діалогу з мешканцями сприяє зростанню їхньої активності, підвищенню прозорості процесів прийняття рішень і формуванню відкритого демократичного середовища. Для Павлограда, де існує активна громада та волонтерський рух, цей інструмент є особливо цінним.

Доцільним є впровадження або розширення використання таких платформ, як:

- електронні петиції,
- електронні консультації,
- онлайн-опитування,
- електронний бюджет участі.

Вартість функціонування таких платформ становить близько 50–80 тис. грн. на впровадження та до 30 тис. грн. щорічно на технічну підтримку.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження концепції «розумного міста» (Smart City). Це передбачає використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління інфраструктурою: від «розумного» освітлення вулиць і систем відеоспостереження до датчиків моніторингу стану повітря, води та ґрунтів. У транспортній сфері актуальним є впровадження електронних квитків, систем GPS-моніторингу громадського транспорту, інформаційних табло на

зупинках. Такі рішення не лише поліпшують якість життя мешканців, а й сприяють економії бюджетних коштів за рахунок ефективнішого використання ресурсів [52].

Розрахунки пріоритетних напрямків:

1. Розумне вуличне освітлення – аміна світильників на LED з можливістю дистанційного керування. Орієнтовна вартість – 18 млн. грн. Очікувана економія– до 7 млн. грн. щорічно.

2. Система відеоспостереження з аналітичними модулями (розпізнавання облич, номерних знаків). Орієнтовні витрати– 4,5–6 млн. грн.

3.Інтелектуальний транспорт – запровадження електронного квитка, валідаторів, GPS-моніторингу транспорту та електронних табло на зупинках. Орієнтовна вартість– 5–7 млн. грн. Економія від зменшення тіньових втрат— до 20% доходів перевізників.

4. Екологічний моніторинг – встановлення датчиків якості повітря, рівня води та ґрунтів. Вартість – 1,2–1,8 млн. грн.

Окремої уваги заслуговує питання цифрової безпеки та захисту даних. Розширення онлайн-послуг і електронних реєстрів підвищує ризики кіберзагроз. Тому громада повинна забезпечити захист персональних даних, створення системи резервного копіювання, впровадження сучасних антивірусних і мережевих рішень. У сучасних умовах, коли гібридні загрози набувають системного характеру, кібербезпека стає одним із пріоритетних напрямів управління[53].

Основні заходи включають:

- встановлення міжмережевих екранів нового покоління (NGFW),
- впровадження дворівневої або багатофакторної автентифікації,
- використання централізованої антивірусної системи,
- регулярне резервне копіювання на віддалені сервери,
- проведення щорічного кібераудиту.

Орієнтовні витрати громади на кібербезпеку – 350–600 тис. грн. на рік.

Додатковим чинником успішності цифровізації є підготовка та перепідготовка кадрів. Ефективність впровадження цифрових технологій значною мірою залежить від рівня компетентності працівників органів місцевого самоврядування. Тому необхідним є проведення навчальних програм, тренінгів, стажувань із цифрових компетентностей, а також залучення ІТ-фахівців для розробки й супроводу цифрових рішень.

Запровадження цифрових технологій у Павлоградській громаді є обґрунтованим кроком, оскільки воно дозволяє вирішити одразу кілька основних проблем: громіздку бюрократію, повільне надання адміністративних послуг, недостатню прозорість та слабку залученість населення до процесів управління. Цифровізація створює умови для оптимізації витрат, підвищення ефективності роботи апарату управління та розширення доступу громадян до послуг незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу.

Прогнозується, що впровадження електронних сервісів, систем «розумного міста» та цифрової демократії приведе до якісних змін у розвитку громади. По-перше, це дозволить зекономити бюджетні ресурси завдяки автоматизації рутинних процесів і зменшенню адміністративних витрат. По-друге, очікується підвищення рівня задоволеності мешканців роботою влади та зростання довіри до органів місцевого самоврядування. По-третє, цифровізація сприятиме залученню нових інвестицій і розвитку місцевого бізнесу, адже сучасна ІТ-інфраструктура є важливим чинником конкурентоспроможності території. У довгостроковій перспективі це перетворить Павлоградську громаду на інноваційний центр регіону, здатний успішно адаптуватися до викликів цифрової епохи.

Загалом, цифровізація управлінських процесів і послуг у Павлоградській громаді повинна мати комплексний характер: охоплювати внутрішні процеси, зовнішні послуги, механізми демократії, інфраструктуру та безпеку. Її реалізація сприятиме формуванню сучасної моделі управління, що забезпечує відкритість, ефективність і комфорт для мешканців. У

перспективі це стане одним із основних чинників підвищення конкурентоспроможності громади на регіональному та національному рівнях.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано порядок денний переходу від намірів до реалізації: посилення інституційної спроможності, широка участь мешканців, інтеграція стратегії з бюджетом і гнучке щорічне оновлення пріоритетів. Основний акцент – на створенні постійної «керуючої шини» розвитку: підрозділу/РМО зі стратегічного управління, єдиної бази даних, системи КРІ і публічної звітності, що перетворює планування на безперервний цикл.

Поглиблення партнерств показує шлях до масштабування ресурсів. Системні формати взаємодії «влада – громада – бізнес» і співпраця з міжнародними донорами дозволяють формувати конвеєр «банкопридатних» проєктів, розподіляти ризики через ДПП, залучати інвестиції та знання. Міжмуніципальні проєкти у транспорті, екології та соціальній сфері знижують витрати й підвищують ефект масштабу, а інструменти участі мешканців – бюджети участі, консультації, е-петиції – підсилюють довіру та легітимність рішень.

Цифровізація фіксується як горизонтальний пріоритет, що пронизує управління та послуги. Електронний документообіг, реєстри, онлайн-сервіси ЦНАП, інструменти е-демократії й компоненти SmartCity створюють швидкість, прозорість і керованість інфраструктурою. Умовою успіху виступають кібербезпека та підготовка кадрів: без захисту даних і цифрових компетентностей апарату влади технологічні рішення не дадуть очікуваного ефекту.

Запропонована логіка реалізації передбачає поетапність: швидкі організаційні зміни та запуск даних і КРІ – спочатку; узгодження бюджету зі стратегією та портфель ДПП – далі; масштабування «розумних» рішень та міжмуніципальних ініціатив – на середню перспективу. Вбудований моніторинг, відкриті дашборди і регулярні ревізії забезпечують адаптивність

у воєнних і поствоєнних умовах, а також відповідність державним і регіональним рамкам.

Зрештою, удосконалення, окреслені в розділі, формують цілісну архітектуру управління розвитком: професійні інститути, партнерська екосистема, цифрова інфраструктура і бюджет, прив'язаний до результатів. За наявності політичного лідерства, стабільного міксу фінансування та активної участі громади це дає Павлоградській ТГ реальний шанс перейти від ремонтної логіки до трансформаційної траєкторії – зростання конкурентоспроможності, підвищення якості життя і стійкості до зовнішніх шоків.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було досягнуто поставлених завдань, що дозволило отримати такі результати:

1. з'ясовано, що територіальна громада є базовим елементом місцевого самоврядування, її розвиток ґрунтується на принципах субсидіарності, самодостатності та демократичності. Це створює основу для ефективного управління розвитком на місцевому рівні;

2. проаналізовано теоретичні моделі управління місцевим розвитком, серед яких виділяються інституційна, ресурсна, програмно-цільова та стратегічна моделі. Встановлено, що найбільш ефективною є інтеграція стратегічного та ресурсного підходів;

3. досліджено нормативно-правове забезпечення управління розвитком громад. Показано, що основними документами виступають Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування», Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та державні стратегії регіонального розвитку. Окремо визначено важливість застосування сучасних методик стратегічного планування;

4. надано характеристику Павлоградської територіальної громади: її географічне розташування, демографічні тенденції та адміністративну структуру. Визначено основні соціально-економічні параметри, що формують потенціал громади;

5. проведено аналітичну оцінку розвитку Павлоградської ТГ. SWOT-аналіз засвідчив наявність вагомих переваг (вигідне транспортне положення, промисловий потенціал), а також слабких сторін (екологічні проблеми, відтік населення). Визначено можливості для розвитку через інвестиції, міжнародні грантові програми та партнерства;

6. оцінено ефективність управління розвитком громади. Встановлено, що, попри наявність стратегічних документів, їх реалізація

гальмується недостатнім рівнем інституційної спроможності та низькою залученістю громадськості;

7. запропоновано напрями удосконалення стратегічного та інституційного забезпечення розвитку Павлоградської ТГ. Серед основних рекомендацій – посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, оновлення стратегічних документів та впровадження системи моніторингу результативності;

8. визначено перспективи розвитку партнерств між владою, громадою, бізнесом і міжнародними донорами. Зроблено висновок, що саме партнерська модель є запорукою успішного використання фінансових та людських ресурсів;

9. проаналізовано можливості цифровізації управлінських процесів і послуг. Показано, що впровадження електронних сервісів, автоматизація документообігу та розвиток відкритих даних здатні значно підвищити прозорість і результативність управління.

Отже, проведені дослідження підтверджують, що ефективне управління розвитком Павлоградської територіальної громади можливе за умови системного стратегічного підходу, активної участі мешканців, використання партнерських моделей та цифрових інновацій. Запропоновані рекомендації та висновки можуть стати практичною основою для реалізації політики сталого розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та якості життя у громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії. *Демократичне врядування*. 2008. №2. С. 1-8.
2. Альошина Н. М. Територіальна громада як суб'єкт права. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. юридичних наук. 2014. 23 с.
3. Патицька Х. О. Територіальна громада в політико-правовій практиці сучасної України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Т. 4. №108. С. 320-328.
4. Алфьоров С.В. Територіальна громада: поняття, ознаки, проблеми функціонування в Україні. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. №1 (16). С. 47-50.
5. Шпак Ю. О., Стешенко Т. В. Сучасні моделі місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного будівництва та місцевого самоврядування в контексті конституційної модернізації*. Харків, 2016. С. 162–170.
6. Котов І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. №3. С. 83-88.
7. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York: Cambridge University Press. 1990. 298 p.
8. Лєдовська М.Є. Стратегічне планування розвитку територіальної громади. Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (12-13 грудня 2024 р.). Запоріжжя: БДПУ, 2024. С. 13-14. URL: <https://surl.li/ceesrf> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Лєдовська М.Є., Леміш К.М. управління розвитком Павлоградської територіальної громади Дніпропетровської області. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи

розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. С. 443-444. URL: <https://surl.lu/ropasn> (дата звернення: 21.09.2025).

10. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

11. Парасюк І.Л., Телешова Ю.В. Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти / загальна редакція та упорядкування. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2016. 15 с.

12. Латинін М. А. Теоретичні основи державного управління регіональним розвитком. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. №1(1). С. 57-66.

13. Bezpalko O. M. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 116-123.

14. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 6 жовтня 1998 року N 163-XIV. Дата оновлення : 11 липня 2001 року N 2628- III. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/28097-vr-57> (дата звернення: 21.09.2025).

15. Васейчук Л. А. Нормативно-правова база стратегічного планування в Україні (регіональний аспект). *Ефективність державного управління*. 2012. №30. С. 262-268.

16. Офіційний сайт Павлоградської міської ради та виконкому. *Офіційний сайт Павлоградської міської ради та виконкому*. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/> (дата звернення: 17.08.2025).

17. Штепа А. Нормативно-правова база створення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Держава. Право. Суспільство: сучасні проблеми та тенденції розвитку*. 2018. С. 44-48.

18. Smentyna N. V. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. *Economic innovations*. 2017. Т. 19, №2 (64). С. 287-292.
19. Бородіна О. А. Теоретичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. №14. С. 104-111.
20. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
21. Учасники проектів Вікімедіа. Павлоградська міська територіальна громада – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://surl.li/yhoyqs> (дата звернення: 17.08.2025).
22. Структура органів місцевого самоврядування та процедури ухвалення рішень. *Інститут масової інформації*. URL: <https://surl.li/zbvfsf> (дата звернення: 21.09.2025).
23. Кафарський В. І., Коновеичук Х. Б. Структура та функції органів самоврядування об'єднаної територіальної громади. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 45-49.
24. Портал «Бюджет для громадян». *OpenBudget - Державний веб-портал бюджету для громадян*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0458400000/info/profile> (дата звернення: 21.09.2025).
25. Асанова Л. Місце електронного документообігу в загальній системі діловодства. *Адміністративне право і процес*. Вип. № 3. 2021. С.156-160. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/3/25.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).
26. Місцеві бюджети - Дашборд фінансових показників громад. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 21.09.2025).

27. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19512> (дата звернення: 21.09.2025).
28. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/18171> (дата звернення: 21.09.2025).
29. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/17881> (дата звернення: 21.09.2025).
30. Мішина Н. В. Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні. *Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія"*. 2019. № 24. С. 75-80.
31. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Шафранський В. В., Брич В. В., Білак-Лук'янчук В. Й. Територіальні громади як базовий рівень забезпечення зміцнення та збереження здоров'я населення. *Україна. Здоров'я нації*. 2021. Т. 1, № 4. С. 57-62.
32. Білоцерківська О. М. Територіальні громади як суб'єкт місцевого самоврядування: досягнення та виклики. *Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки*. 2024. Т. 2, № 27. С. 14-25.
33. Пак Н. Т., Подвірна Н. С. Територіальні громади як основний елемент місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. № 29. С. 63-67.
34. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Т. 2, № 4. С. 32-44.
35. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. №3. С. 64-70.

36. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 281-285.

37. Територіальна громада як елемент організаційної основи місцевого самоврядування - govforc.com. *Правила оформлення офіційних звернень, документів*. URL: <https://www.govforc.com/index.php?id=249> (дата звернення: 21.09.2025).

38. Клевцевич Н. А. Територіальна громада: наукові підходи до визначення сутності та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №9. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/113/90> (дата звернення: 01.11.2024).

37. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення: 02.11.2024).

38. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А.П. Лелеченко, О.І. Васильєва, В.С. Куйбіда, А.Ф. Ткачук]. К. : 2017. 110 с.

39. Бобровська О. Ю. Концептуалізація управління процесами розвитку територіальних громад // *Аспекти публічного управління : науковий журнал*. Дніпро: Грані, 2018. Том 6. №9. С. 63-72. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/447> (дата звернення: 02.10.2024).

40. Гапак Н. М. Економічна спроможність громади в умовах децентралізації: аспект ділової активності. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка* / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), В.І. Ярема, Н.Н. Пойда-Носик та інші. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017.

Вип. 1(49). Том 1. С. 90-94. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15140> (дата звернення: 02.10.2024).

41. Сідор Н. Ю., Хома І. Б., Прокопів М. В., Марченко В. В. Вплив децентралізації на економічний розвиток об'єднаних територіальних громад в Україні. *Академічні візії*. 2024. №27. URL із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/858> (дата звернення: 13.10.2024)

42. Пронько Л.М., Затайдух К.Ю., Чорний Я.І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> (дата звернення: 10.10.2025).

43. Варченко О., Крисанов Д., Варченко О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. *Сталий розвиток економіки*. 202). №1 (52). С. 473-482. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1210/1163> (дата звернення: 21.10.2025).

44. Stimson Robert J., Stough Roger R., Roberts Brian H. Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy. 2nd edition. Berlin: Springer, 2006. 468 p.

45. Stimson R., Stough R. R., Nijkamp. P. Endogenous Regional Development. Perspectives, Measurement and Empirical Investigation. Edward Elgar, Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA, 2011. P. 1–19.

46. Заяць Т., Краєвська Г. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2020. №63(12 (709)). С. 56–72. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2020-12-4/2020-12-4> (дата звернення: 11.10.2025).

47. Brundtland G.H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. No. 14(4). Pp. 291- 294. URL: <http://surl.li/qduskh>

48. Голуб Г. С., Погребський Т. Г. Просторове планування розвитку територіальних громад: конспект лекцій. Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2024. 83 с.

49. Територіально-просторове планування землекористування: навч. посібник. За заг. ред. професора А.М. Третяка. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2022. 168 с.

50. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

51. Ткачук А.Ф. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Маркіян Дацишин. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

52. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.

ДОДАТОК А

Стратегічні напрями і цілі Павлоградської територіальної громади на
2026-2028 роки

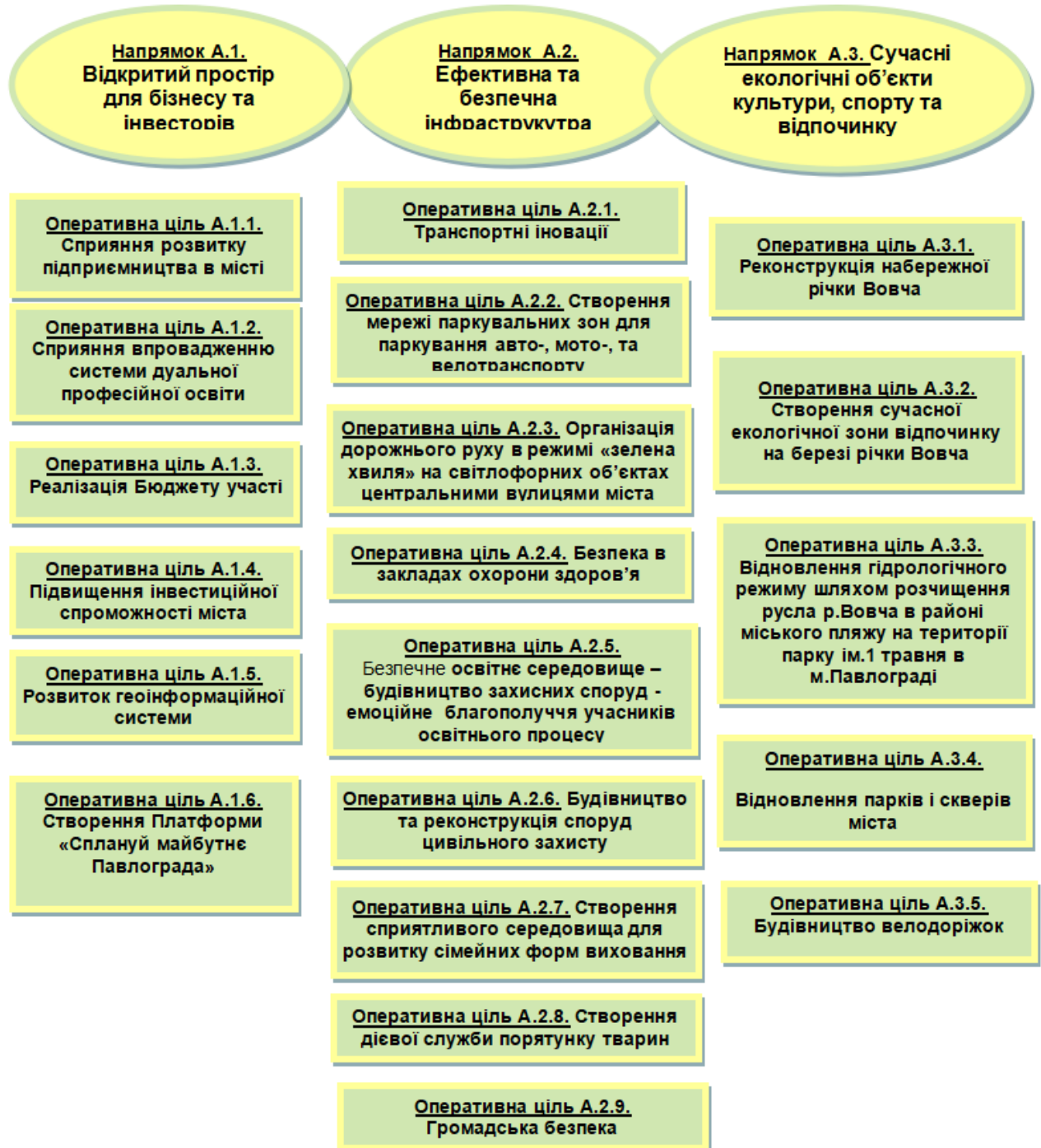


Рис. А.1 Стратегічний напрям А. Конкурентоспроможне, безпечне та екологічне місто

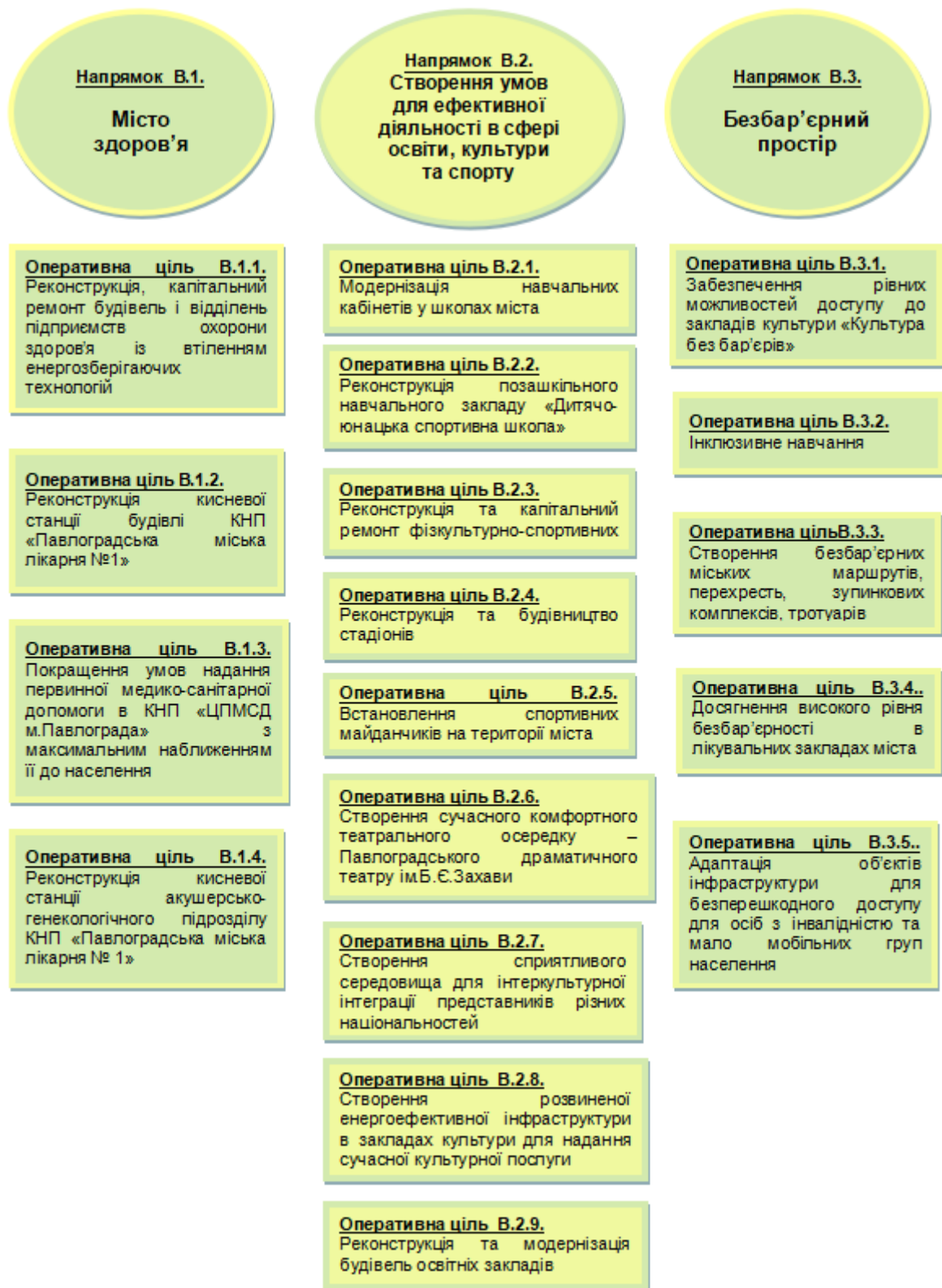


Рис. А.2 Стратегічний напрям В. Комфортний та безбар'єрний простір

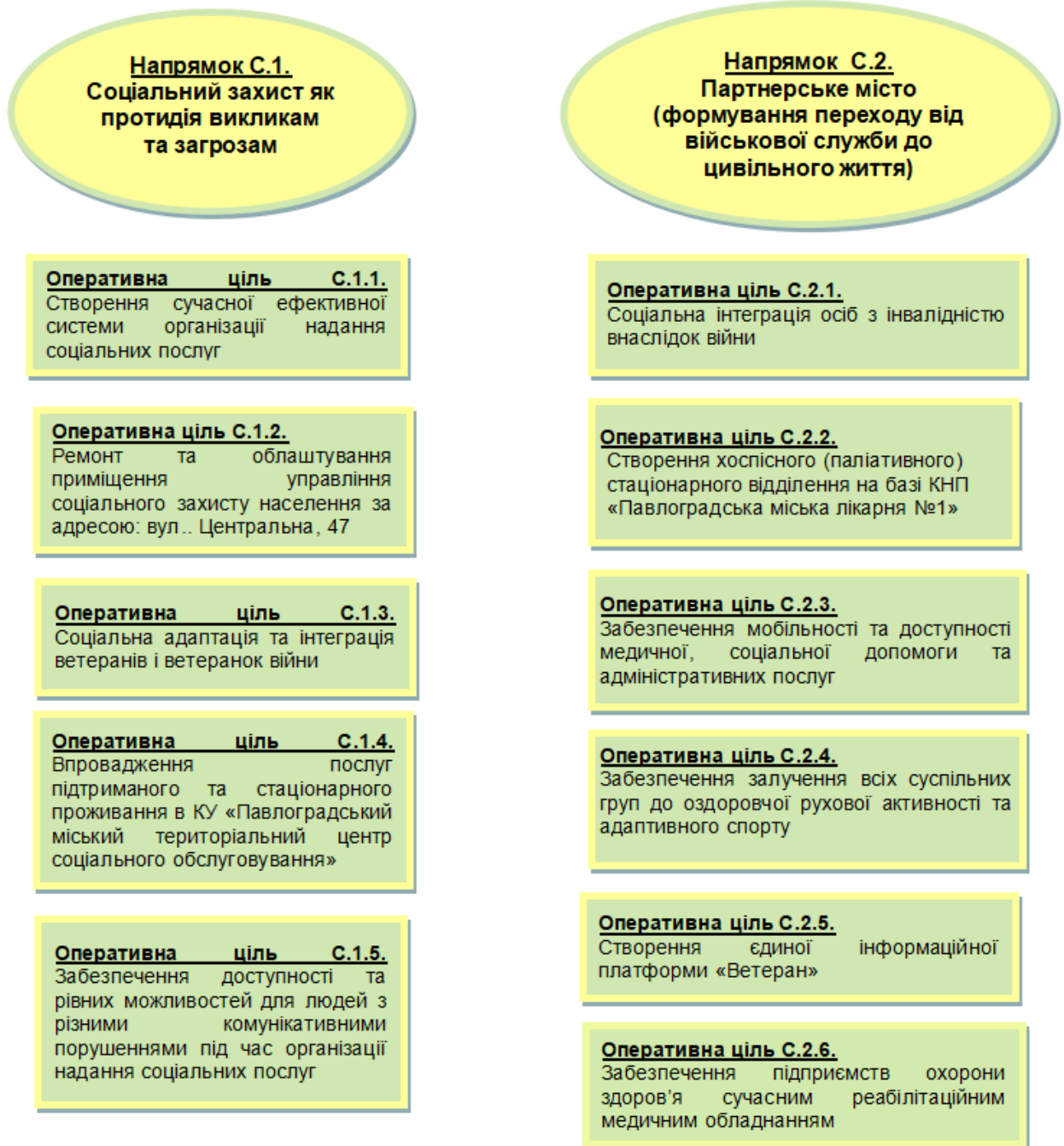


Рис. А.3 Стратегічний напрям С. Підтримка та інтеграція ветеранів, ветеранок та членів їхніх родин



Рис. А.4 Стратегічний напрям D. Відновлення міста із запровадженням сучасних технологій