

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи оновлення стратегії розвитку в умовах кризи,
на прикладі Трибухівської ТГ

Виконав: студентка 6 курсу, групи БАмз-61
спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Вішка І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Шляхи оновлення стратегії розвитку в умовах кризи, на прикладі Трибухівської ТГ»

Кваліфікаційна робота магістра: 72 сторінки, 27 рисунків, 6 таблиць, 6 додатків, 33 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку громади.

Предмет дослідження – оновлення стратегії розвитку Трибухівської ТГ в умовах кризи.

Мета дослідження – вивчення та оцінка особливостей формування, функціонування й реалізації, а також обґрунтування основних шляхів щодо оновлення стратегії розвитку в умовах кризи, на прикладі Трибухівської ТГ.

Методи наукових досліджень: науково-пошуковий; теоретично-дослідницький; аналізу та синтезу; фінансово-економічний; соціально-економічний; аналітико-порівняльний; економічного прогнозування та інші.

Сформовано проектні пропозиції щодо розробки основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибухівської територіальної громади за кризових умов функціонування; удосконалення методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу; розробки прогнозної моделі розвитку Трибухівської ТГ на основі ресурсного забезпечення.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного Трибухівської ТГ.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія, стратегія розвитку, криза.

ANNOTATION

Topic on «Ways to Update the Development Strategy under Crisis Conditions (Trybukhiv Territorial Community as a case of study)».

Master Degree thesis consists of 72 pages, 27 figures, 6 tables, 6 appendices, 33 references.

The object of investigation is the community development strategy.

The subject of the study is the updating the Development strategy of the Trybukhiv Territorial Community under crisis conditions.

The aim of the work is to study and evaluate the features of the formation, functioning and implementation, as well as to substantiate the main ways to update the Development strategy of the Trybukhiv Territorial Community under crisis conditions.

The results are obtained with the following **research methods:** scientific and search; theoretical and research; analysis and synthesis; financial and economic; socio-economic; analytical and comparative; economic forecasting and others.

Project proposals have been formulated to develop the main aspects of updating the Development strategy of the Trybukhov territorial community under crisis conditions. Methods for updating the development strategy of the community based on SWOT analysis have been improved. A predictive model for the development of the Trybukhov territorial community based on resource provision has been developed.

The proposed improvements can be implemented at the Trybukhiv Territorial Community.

Keywords: territorial community, strategy, development strategy, crisis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ.....	11
1.1 Суть та значення стратегії розвитку публічної організації.....	11
1.2 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку публічної організації в умовах кризи.....	16
1.3 Особливості процесу оновлення стратегії розвитку ТГ.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРИБУХІВСЬКОЇ ТГ В УМОВАХ КРИЗИ.....	26
2.1 Загальна характеристика створення та функціонування Трибухівської територіальної громади.....	26
2.2 SWOT-аналіз Трибухівської ТГ як засіб забезпечення успішної реалізації стратегії її розвитку.....	33
2.3 Оцінка фінансово-економічного потенціалу для забезпечення й підтримки ефективної реалізації стратегії розвитку ТГ.....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРИБУХІВСЬКОЇ ТГ В УМОВАХ КРИЗИ.....	44
3.1 Розробка основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибухівської територіальної громади за кризових умов функціонування.....	44
3.2 Удосконалення методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу.....	48
3.3 Прогнозна модель розвитку Трибухівської ТГ на основі ресурсного забезпечення.....	56
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	60

4.1 Загальні підходи до оцінки умов праці та забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці в публічній організації.....	60
4.2 Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання, на прикладі ТГ.....	62
ВИСНОВКИ.....	66
БІБЛІОГРАФІЯ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням кризових явищ, зумовлених військовими діями, економічними обмеженнями, демографічними викликами та трансформаціями у публічному управлінні. У таких умовах територіальні громади, як базові одиниці місцевого самоврядування, потребують постійного перегляду та оновлення власних стратегій розвитку. Ефективне стратегічне планування стає необхідною передумовою їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати належний рівень життя населення.

Для Трибуківської територіальної громади, яка функціонує в умовах комплексного впливу економічних, безпекових і соціальних ризиків, питання оновлення стратегії розвитку набуває особливої значущості. Зміни у структурі місцевої економіки, потреба у підвищенні якості публічних послуг, необхідність адаптації інфраструктури та системи управління до нових викликів вимагають перегляду стратегічних пріоритетів та інструментів їх реалізації.

Оновлення стратегії розвитку громади в кризових умовах дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, раціональний розподіл ресурсів, формування дієвих механізмів реагування на надзвичайні ситуації, а також створення передумов для економічного відновлення і довгострокового зростання. Таким чином, дослідження шляхів оновлення стратегії розвитку Трибуківської ТГ є актуальним як для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, так і для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації стратегічного планування у період криз.

Особливості формування, функціонування, реалізацій та всесторонньої підтримки щодо стратегії розвитку для територіальних громад у своїх наукових працях висвітлювали такі вчені як: Боголюбов В.М. [4], Борщевський В.В. [5], Василиця О.Б. [5], Дяченко С. [11], Пустова С.О. [16], Свірідова С.С. [20], Степанова А.В. [20], Шведа Н.М. [30-31], Юрик Н.Є. [32-33] та інші.

Мета дослідження – вивчення та оцінка особливостей формування, функціонування й реалізації, а також обґрунтування основних шляхів щодо оновлення стратегії розвитку в умовах кризи, на прикладі Трибуківської ТГ.

Завдання дослідження:

1. Представлення суті та значення стратегії розвитку публічної організації.
2. Дослідження особливостей формування та реалізації стратегії розвитку публічної організації в умовах кризи.
3. Визначення особливостей процесу оновлення стратегії розвитку ТГ.
4. Надання загальної характеристики створення та функціонування Трибуківської територіальної громади.
5. Проведення SWOT-аналізу Трибуківської ТГ як засобу забезпечення успішної реалізації стратегії її розвитку.
6. Здійснення оцінки фінансово-економічного потенціалу для забезпечення й підтримки ефективної реалізації стратегії розвитку ТГ.
7. Розроблення основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибуківської територіальної громади за кризових умов функціонування.
8. Удосконалення методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу.
9. Прогнозування моделі щодо розвитку Трибуківської ТГ на основі ресурсного забезпечення.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку громади.

Предмет дослідження – оновлення стратегії розвитку Трибуківської ТГ в умовах кризи.

Методи наукових досліджень: науково-пошуковий; теоретично-дослідницький; аналізу та синтезу; фінансово-економічний; соціально-економічний; аналітико-порівняльний; економічного прогнозування та інші.

Інформаційна база дослідження: наукові та фахові статті; посібники; підручники; монографії; нормативно-правові документи; фінансова звітність Трибуківської ТГ.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні ряду теоретично-практичних висновків й рекомендацій щодо особливостей формування, функціонування й реалізації, а також обґрунтуванні основних шляхів щодо оновлення стратегії розвитку в умовах кризи, на прикладі Трибуківської ТГ.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих основних шляхів щодо оновлення стратегії розвитку в умовах кризи Трибуківської ТГ, а саме: розробленні основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибуківської територіальної громади за кризових умов функціонування; удосконаленні методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу; прогнозуванні моделі щодо розвитку Трибуківської ТГ на основі ресурсного забезпечення.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваної Трибуківської ТГ.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Функціонування суб'єктів економічної діяльності: виклики сучасності» (Харків, 20 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 72 сторінки, 27 рисунків, 6 таблиць, 6 додатків. Бібліографія включає 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

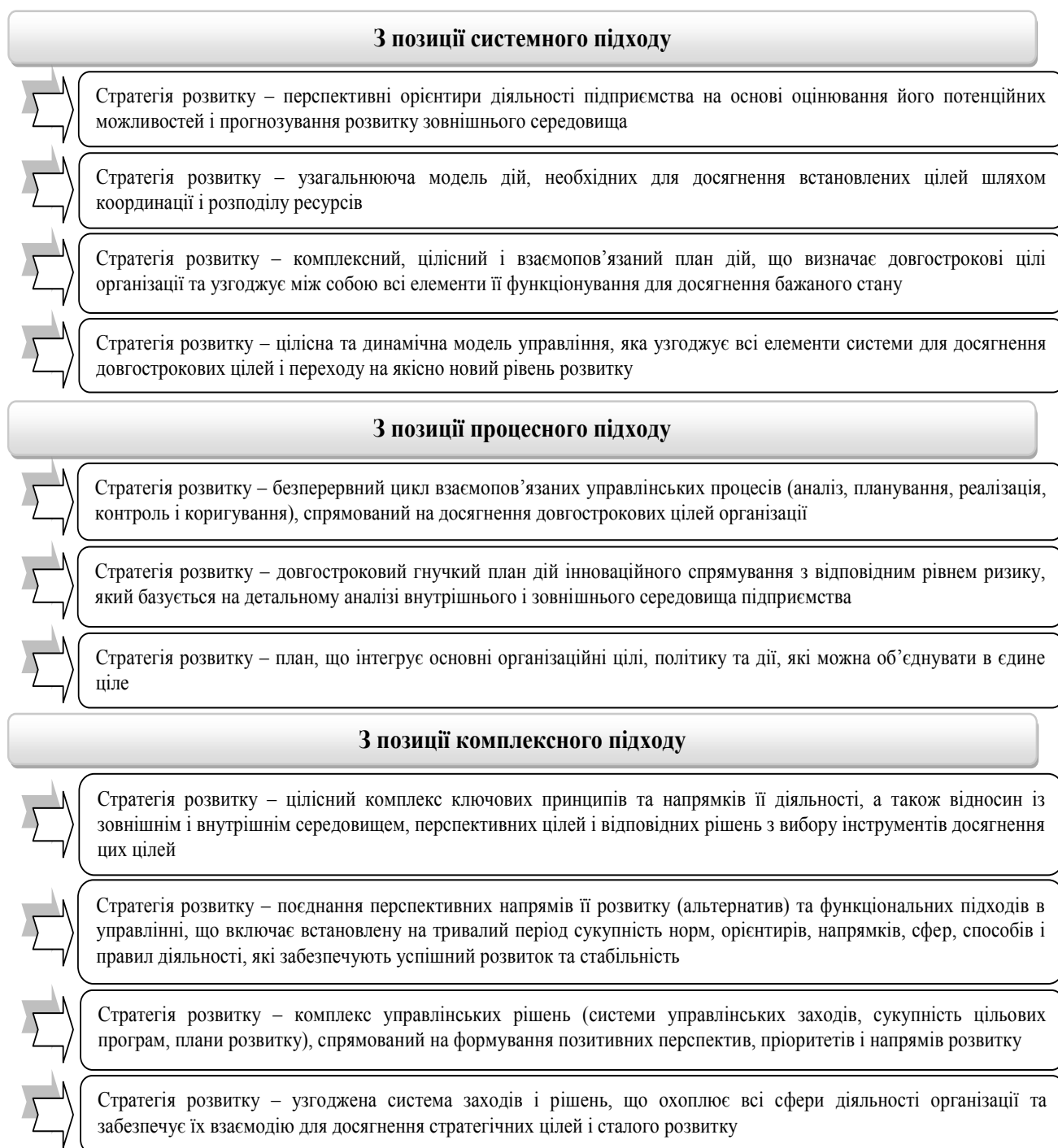
1.1 Суть та значення стратегії розвитку публічної організації

Аналізуючи суть стратегії розвитку, слід відмітити, що вона полягає у визначенні довгострокового бачення, цілей і шляхів зростання організації, країни чи окремої сфери діяльності. Вона спрямована на те, щоб окреслити, яким має бути бажаний стан організації в майбутньому; сформулювати кількісні та якісні орієнтири розвитку; визначити пріоритети подальшої діяльності, зосередившись на ключових напрямках, що дадуть найбільший ефект; обрати інструменти та засоби, за рахунок яких досягатимуться поставлені цілі; забезпечити конкурентні переваги, шляхом закріплення унікальні сильні сторони; передбачити ризики, розробивши варіанти дій у разі змін середовища [4; 9].

Інакше кажучи, стратегія розвитку – це «дорожня карта», за допомогою якої організація рухається від поточного стану до бажаного, використовуючи ресурси найбільш ефективно. Суть стратегії розвитку в загальному полягає в тому, щоб визначити цілі, напрями та пріоритети розвитку організації, системи або суспільства, а також узгоджено використати ресурси для досягнення цих цілей у довгостроковій перспективі.

Розширена класифікація визначення стратегії розвитку з позиції різних наукових підходів [4-5; 10], яка відображає ключові моменти в сучасній теорії управління та розвитку організацій представлена на рис. 1.1.

Як бачимо із даного рисунку, наведені трактування стратегії розвитку не виключають, а доповнюють одне одного, різносторонньо характеризуючи специфіку та особливості такого різновиду стратегії. Все це дозволяє нам стверджувати, що універсального визначення даного поняття не існує, що, у свою чергу, розширює межі його пізнання і подальшого вивчення.



**Рисунок 1.1 – Розширена класифікація визначення стратегії розвитку
з позиції різних наукових підходів**

Зокрема, розглядаючи суть стратегії розвитку публічної організації, зазначимо, що вона полягає у створенні довгострокового плану, який допомагає організації ефективно виконувати свою місію, відповідати на потреби суспільства та посилювати свій вплив.

Стратегією розвитку публічної організації вважають цілісний план дій, спрямований на посилення її спроможності ефективно виконувати місію, задовольняти суспільні потреби та забезпечувати сталий вплив у громаді.

Основні види стратегій розвитку публічної організації [3], які використовуються в практиці публічного управління представлені на рис. 1.2.

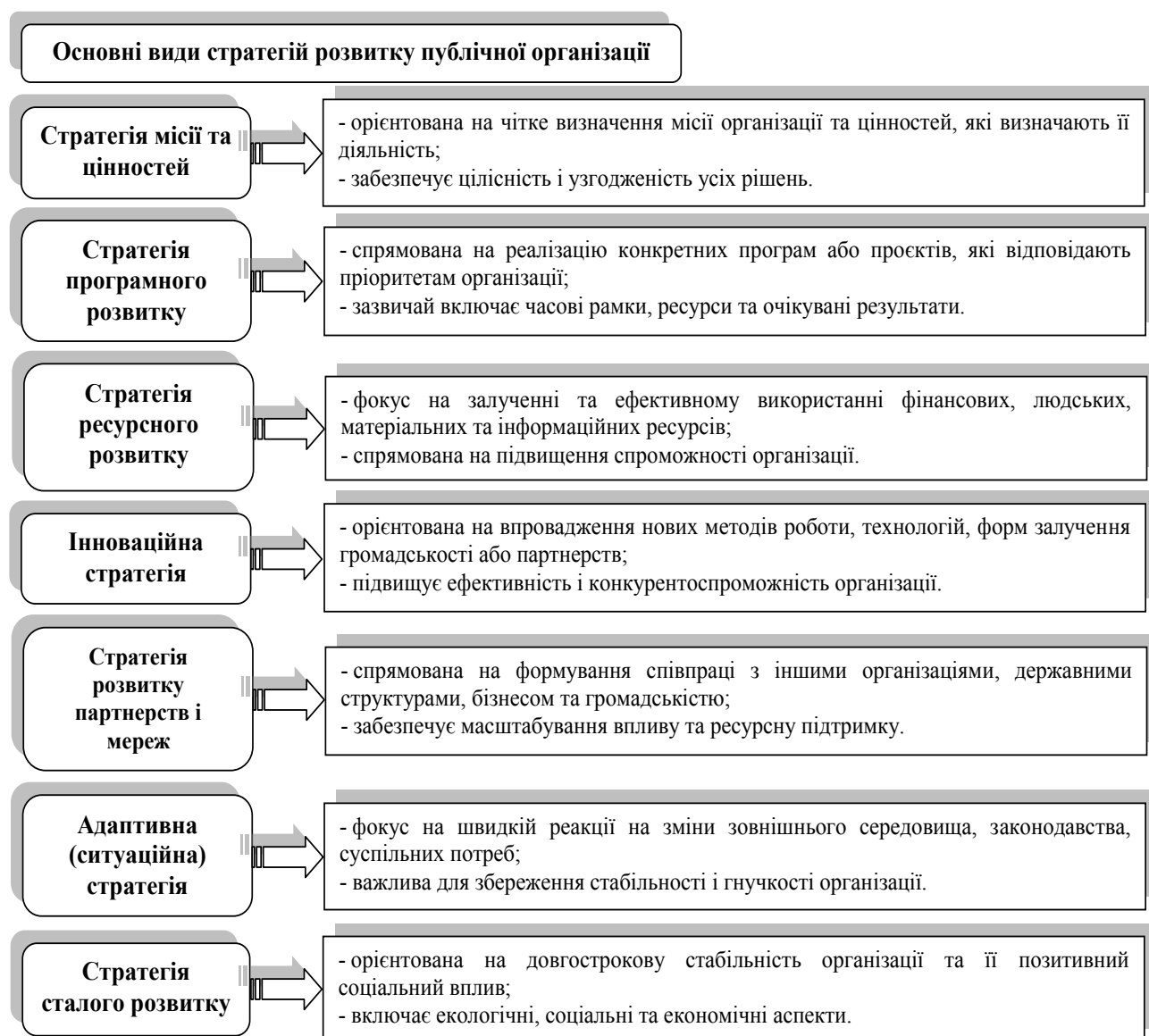


Рисунок 1.2 – Основні види стратегій розвитку публічної організації

Зазначимо, що такий різновид стратегій розвитку публічної організації дозволяє вважати, що кожен тип стратегії виконує специфічну роль і допомагає організації досягати своїх місії та цілей у різних умовах.

Значення стратегії розвитку публічної організації [3; 11] полягає в тому, що вона виступає ключовим інструментом управління, який забезпечує узгодженість дій, ефективність використання ресурсів та довгострокову стійкість, а саме:

- орієнтацію на місію та цінності організації;
- визначення пріоритетних напрямів діяльності та цільових груп;
- планування ресурсів та партнерств для досягнення результатів;
- прозорість і підзвітність перед суспільством і стейкхолдерами;
- гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища та соціальних викликів;
- системність та вимірність результатів, що дає змогу не тільки оцінити ефективність реалізації стратегії, але й також внести певні корективи;
- орієнтацію на суспільні потреби, яка полягає у визначенні актуальних проблем громади чи цільових груп і шляхів їх вирішення;
- розвиток потенціалу, тобто посилення команди, партнерств, інституційної спроможності та фінансової стійкості;
- взаємодію з громадськістю, яка полягає у залученні мешканців, меценатів, влади, бізнесу для досягнення спільних цілей;
- підвищує ефективність, дозволяючи оптимально використовувати людські, фінансові та матеріальні ресурси;
- підвищує стійкість, тобто допомагає адаптуватися до змін у соціально-політичному та економічному середовищі.

Варто також виділити основні ознаки стратегії розвитку публічної організації, саме які і формують її специфіку та унікальність: орієнтація на місію та суспільні цінності; довгостроковий характер; системність і комплексність; пріоритетність; адаптивність; прозорість і підзвітність; орієнтація на результат; партнерський характер.

Поряд з діючими в публічній організації стратегіями, стратегія розвитку має особливе призначення, яке полягає у [11; 12]:

- визначенні довгострокових цілей та пріоритетів діяльності;

- узгодженні ресурсів і дій організації для ефективного виконання її місії та формуванні майбутніх напрямків розвитку;
- забезпеченні системності і послідовності дій;
- сприянні раціональному використанню ресурсів;
- підвищенні прозорості і довіри громадськості та партнерів;
- зміцненні стійкості й адаптивності в умовах різного роду змін та кризи.

Доцільно також розглянути стратегію розвитку публічної організації як офіційно оформлений плановий документ, який визначає довгострокові цілі організації, пріоритетні напрями діяльності, принципи та інструменти їх реалізації. В якості такого установчого документа дана стратегія виконує кілька функцій [17]:

- програмну, яка задає орієнтири для всієї діяльності організації;
- координаційну, котра узгоджує дії команди, партнерів і донорів;
- комунікаційну, яка інформує суспільство й стейкхолдерів про зміни, котрих організація прагне досягти;
- оцінювальну, на основі якої відбувається відстежування розвитку діяльності підприємства і коригування.

Типова структура документа «Стратегія розвитку публічної організації» формується із наступних розділів [4]:

1) вступ: коротка історія організації; місія, бачення, цінності; підстави для розробки стратегії;

2) аналіз середовища: внутрішній аналіз (ресурси, сильні та слабкі сторони); зовнішній аналіз (виклики, можливості, тенденції, зацікавлені сторони); результати swot-аналізу;

3) стратегічні цілі та пріоритети: ключові цілі на 35 років; пріоритетні напрями роботи;

4) завдання та заходи: конкретні завдання для досягнення кожної стратегічної цілі; реалізація проєктів або програм;

5) організаційний розвиток: управлінська структура; розвиток команди та волонтерів; фінансова стабільність і диверсифікація ресурсів;

6) показники успіху: кількісні та якісні індикатори, за якими оцінюється реалізація даної стратегії;

7) моніторинг і оцінка: визначаються відповідальні за моніторинг і об'єкти моніторингу; здійснюється оцінювання отриманої моніторингової інформації.

8) додатки: детальні плани дій; календарний план реалізації; бюджет.

Варто зазначити, що стратегія ухвалюється вищим керівним органом (загальні збори, правління) та публікується для прозорості.

Проаналізувавши вищевикладене можна зробити висновок, що стратегія розвитку публічної організації – це інструмент планування та управління, який допомагає системно реалізовувати місію, підвищувати довіру суспільства та забезпечувати сталий розвиток. Дана стратегія відіграє ключову роль у діяльності публічних організацій, адже вона орієнтує їх на розвиток в довгостроковій перспективі та визначає оптимальні шляхи досягнення суспільно важливих цілей.

1.2 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку публічної організації в умовах кризи

Формування стратегії розвитку публічної організації – це цілеспрямований процес визначення довгострокових цілей, пріоритетних напрямів діяльності та способів їх досягнення, який ґрунтується на аналізі внутрішніх ресурсів організації та зовнішнього середовища. Цей процес включає [5; 16]:

- аналіз потреб суспільства та цільових груп;
- визначення місії, бачення та цінностей організації;
- постановку стратегічних цілей і завдань;
- планування заходів та ресурсів;
- створення механізмів моніторингу й оцінки результатів.

Таким чином, формування стратегії розвитку в умовах кризи це не просто підготовка нормативного планового документа, а системна діяльність, яка забезпечує узгодженість дій, прозорість, ефективність використання ресурсів і довгострокову стійкість публічної організації.

Аналізуючи формування стратегії розвитку публічної організації, варто зазначити, що даний процес має свої особливості, адже такого типу організації є не прибутковими, а орієнтуються, здебільшого, на задоволення та реалізацію соціальних цілей. Характерні особливості, які враховують при формування стратегії розвитку [18] представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Характерні особливості, які враховують при формуванні стратегії розвитку публічної організації

Недооцінка значення формування стратегії розвитку для публічної організації є негативним моментом тому, що даний процес охоплює як внутрішній розвиток організації, так і її вплив на суспільство, тобто є багатоаспектним і

багатоплановим. Якщо деталізувати основні аспекти, які визначають її значення, то тут варто відмітити наступні [10]:

1) чітке визначення напрямів діяльності. дана стратегія дає змогу окреслити головні пріоритети й уникнути хаотичності у роботі. саме вона визначає місію, цінності та довгострокові цілі організації;

2) підвищення ефективності управління. стратегія розвитку дозволяє оптимально використовувати наявний потенціал (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні). за допомогою даної стратегії формується прозора система планування, контролю та відповідальності в публічній організації;

3) залучення партнерів та ресурсів. даний вид стратегії є доказом стабільності організації. вона сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, громади й бізнесу, а також сприяє диверсифікації джерел фінансування;

4) гнучка адаптація до змін. стратегія розвитку сприяє процесу передбачення різного роду ризиків та адаптації до нових викликів зовнішнього середовища, а також забезпечує стабільність роботи, зокрема, в кризових умовах;

5) зміцнення авторитету та репутації. наявність чіткої стратегії розвитку підвищує рівень довіри суспільства та демонструє відкритість і прозорість у її діях;

6) оцінка результатів та підзвітність. дана стратегія створює основу для системного моніторингу і дозволяє відслідковувати процес розвитку, демонструючи всі його досягнення громаді та усім стейкхолдерам.

Як бачимо з рис. 1.3, стратегія розвитку публічної організації формується як баланс між суспільною місією, потребами громади та реальними ресурсами, із акцентуванням на прозорості дій та зовнішньому партнерстві.

Необхідність розробки стратегії розвитку публічної організації зумовлена низкою внутрішніх та зовнішніх чинників. Вони впливають на потребу системного планування, підвищення ефективності та прозорості діяльності організації. Основні чинники, що вплинули на необхідність розробки стратегії розвитку публічної організації [9; 11] представлені на рис. 1.4.

Перелік основних чинників впливу

1. Соціальні чинники: зміни у потребах громади та цільових груп; зростання очікувань громадськості щодо якості та результативності діяльності; потреба у підвищенні соціального впливу організації.

2. Політичні та правові чинники: зміни законодавства щодо діяльності неприбуткових організацій; вимоги до прозорості, підзвітності та участі у публічних процесах; необхідність дотримання стандартів державного та міжнародного регулювання.

3. Економічні чинники: обмеженість фінансових ресурсів та потреба у їх ефективному використанні; пошук стабільних джерел фінансування (гранти, донори, партнерство); конкуренція за ресурси та підтримку.

4. Внутрішні організаційні чинники: необхідність оптимізації внутрішніх процесів та структури управління; потреба у розвитку компетенцій керівництва громади та стейкхолдерів; бажання підвищити ефективність і координацію діяльності.

5. Технологічні та інноваційні чинники: поширення цифрових технологій для взаємодії з громадою; впровадження сучасних методів управління та комунікації; потреба у нових інструментах моніторингу та оцінки результатів.

6. Глобальні та зовнішні виклики: соціальні, економічні або екологічні кризи; зміни міжнародних трендів у сфері розвитку громадських організацій; потреба адаптації до нових умов функціонування та очікувань донорів.

Рисунок 1.4 – Перелік основних внутрішніх та зовнішніх чинників формування стратегії розвитку публічної організації

Розробка стратегії розвитку дозволяє публічній організації постійно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підвищувати ефективність діяльності, залучати ресурси та зміцнювати довіру суспільства.

Поетапність формування та реалізації стратегії розвитку публічної організації в умовах кризи [16] представлена на рис. 1.5.

Можна сміло констатувати, що представлені на рис. 1.5 етапи є чітко структурованими, а сама стратегія повинна сприяти підвищенню результативності, стабільності та авторитету публічної організації в цілому.

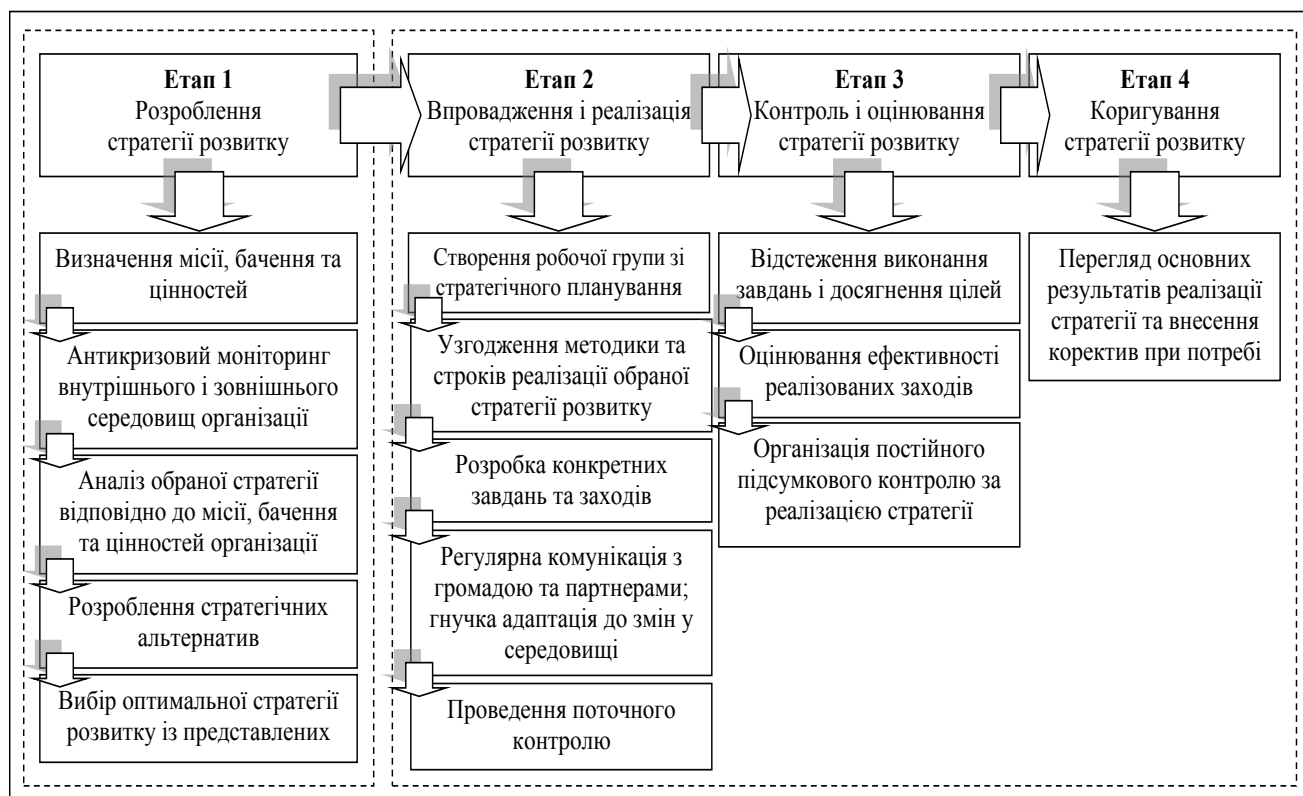


Рисунок 1.5 – Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку публічної організації

В процесі формування й впровадження стратегії розвитку публічної організації важливу роль відіграють принципи, які, в свою чергу, визначають та гарантують її ефективність. Вони ґрунтуються на цінностях відкритості, ефективності й орієнтації на суспільні потреби. До основних базових принципів, які покладені в основу формування та реалізації стратегії розвитку належать наступні [20]:

- принцип прозорості і відкритості (стратегія формується із залученням членів організації, громади, партнерів; ухвалюється різні рішення, програми та проєкти у відкритий спосіб і все це доступно для ознайомлення);
- принцип участі і партнерства (у процесі розробки та реалізації стратегії враховуються інтереси стейкхолдерів; забезпечується співпраця з владою, бізнесом, громадськими ініціативами);

- принцип наукової обґрунтованості та системності (рішення приймаються на основі аналізу даних, досліджень, соціальних потреб; стратегія охоплює всі сфери діяльності організації як єдину систему);
- принцип реалістичності і досяжності (стратегічні цілі узгоджуються з наявними ресурсами; передбачаються конкретні кроки та реальні строки виконання);
- принцип гнучкості і адаптивності (стратегія враховує динамічні зміни у суспільстві, економіці й політиці, а також передбачається можливість корекції цілей і завдань);
- принцип орієнтації на результат та ефективність (ключовим критерієм є соціальний ефект, а не обсяг виконаної роботи; визначаються чіткі показники результативності стратегії);
- принцип відповідальності і підзвітності (організація публічно звітує про виконання стратегії; встановлюється відповідальність за досягнення цілей).
- принцип інноваційності (впровадження сучасних підходів, цифрових технологій, нових форм взаємодії з громадою).

Представлені вище принципи формування й впровадження стратегії розвитку публічної організації забезпечують її обґрунтованість, прозорість, ефективність і довіру суспільства, що робить діяльність даної організації стійкою до будь-яких негативних впливів зовнішнього середовища.

Отже, як бачимо, ефективний процес формування та реалізація стратегії розвитку дозволяє публічній організації здійснювати чітке визначення цілей, забезпечує стабільність діяльності та ефективне використання власного ресурсного потенціалу, сприяє зростанню довіри суспільства, що робить її діяльність більш результативною та важливою.

1.3 Особливості процесу оновлення стратегії розвитку ТГ

Згідно оновленої цього року Державної стратегії регіонального розвитку кожен регіон України, окрім окупованих, має внести зміни у власні, вже діючі,

стратегії розвитку. Необхідність оновлення стратегії викликано тим теперішнім воєнним станом, в якому перебувають не тільки окремі територіальні одиниці, але й уся наша країна. Це, у свою, чергу, призвело до загальної кризи у всіх сферах життєдіяльності територіальних громад та їх жителів. Отже, на цій основі маємо дві вагомі та об'єктивні причини необхідності актуалізації стратегії розвитку:

- 1) повномасштабне вторгнення агресора;
- 2) процес євроінтеграції України.

Варто зупинитися на сутності процесу оновлення стратегії розвитку публічної організації, який являє собою постійний і поетапний перегляд уже діючої стратегії з врахуванням зовнішніх та внутрішніх змін, а також викликів, пов'язаних із новими потребами та можливостями. Даний процес являється не разовим редагуванням стратегії розвитку як певного документу, а безперервним, динамічним і постійним процесом, спрямованим на забезпечення актуальності й ефективності стратегії.

Серед основних характерних ознак процесу оновлення стратегії розвитку варто виділити [11; 16]:

1) адаптаційний характер (процес оновлення дає змогу організації не тільки реагувати, але й пристосуватися на всі виклики та зміни);

2) безперервність і систематичність (діюча стратегія розвитку не є постійним документом, вона має здатність удосконалюватися одночасно із змінами різних сфер життя (політичної, економічної, соціальної, культурної, законодавчої тощо), ресурсного потенціалу та очікувань стейкхолдерів);

3) комплексність (здійснення оновлення носить комплексний характер, бо сам процес складається із певних систем (перегляд місії, стратегічних цілей та цінностей; вибір нових інструментів реалізації стратегії; система моніторингу);

4) співпраця (участь в процесі оновлення стратегії розвитку стейкхолдерів, тобто залучення представників громади, членів організації, партнерів та інших зацікавлених сторін для врахування їхніх інтересів);

5) гнучкість планування (здатність адаптувати систему планування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища й досягнення поставлених цілей; вчасно

коригувати мету, завдання, ресурси та інструменти реалізації планів відповідно до нових умов та суспільних потреб, політики та законодавства);

б) орієнтація на результат (оновлена стратегія розвитку повинна не лише відповідати сучасним викликам, а й підвищувати ефективність функціонування організації, зміцнювати її конкурентоспроможність та суспільну значущість).

Основні етапи процесу оновлення стратегії розвитку ТГ [4; 9-10] представлено на рис. 1.6.

Як бачимо із даного рисунку процес оновлення стратегії полягає в тому, що він дозволяє адаптувати діяльність організації до змін, підтримувати ефективність управління та досягати територіальній громаді сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Даний процес є важливою складовою сучасного стратегічного управління місцевим розвитком. Він забезпечує адаптацію довгострокових планів громади до нових соціально-економічних, політичних та екологічних умов, а також сприяє підвищенню ефективності реалізації місцевої політики.

За допомогою процесу оновлення ТГ зможе [10]:

1. Здійснити актуалізацію цілей і пріоритетів власного розвитку, що забезпечить можливість:
 - переглянути пріоритети;
 - врахувати зміни у потребах населення, економічному потенціалі, ресурсах і зовнішньому середовища;
 - виробити бачення майбутнього розвитку громади;
 - визначити нові напрями інвестиційної, інфраструктурної та соціальної політики;
 - сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних ініціативах.
2. Підвищити загальну ефективність управління, шляхом покращення управлінських процесів у громаді, а також забезпечення чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування, що, у свою чергу, підвищує прозорість прийняття рішень і рівень підзвітності влади перед жителями громади. тут також варто зауважити, що регулярно

оновлення стратегічних документів створює основу для системного моніторингу, оцінки результатів та своєчасного коригування планів.

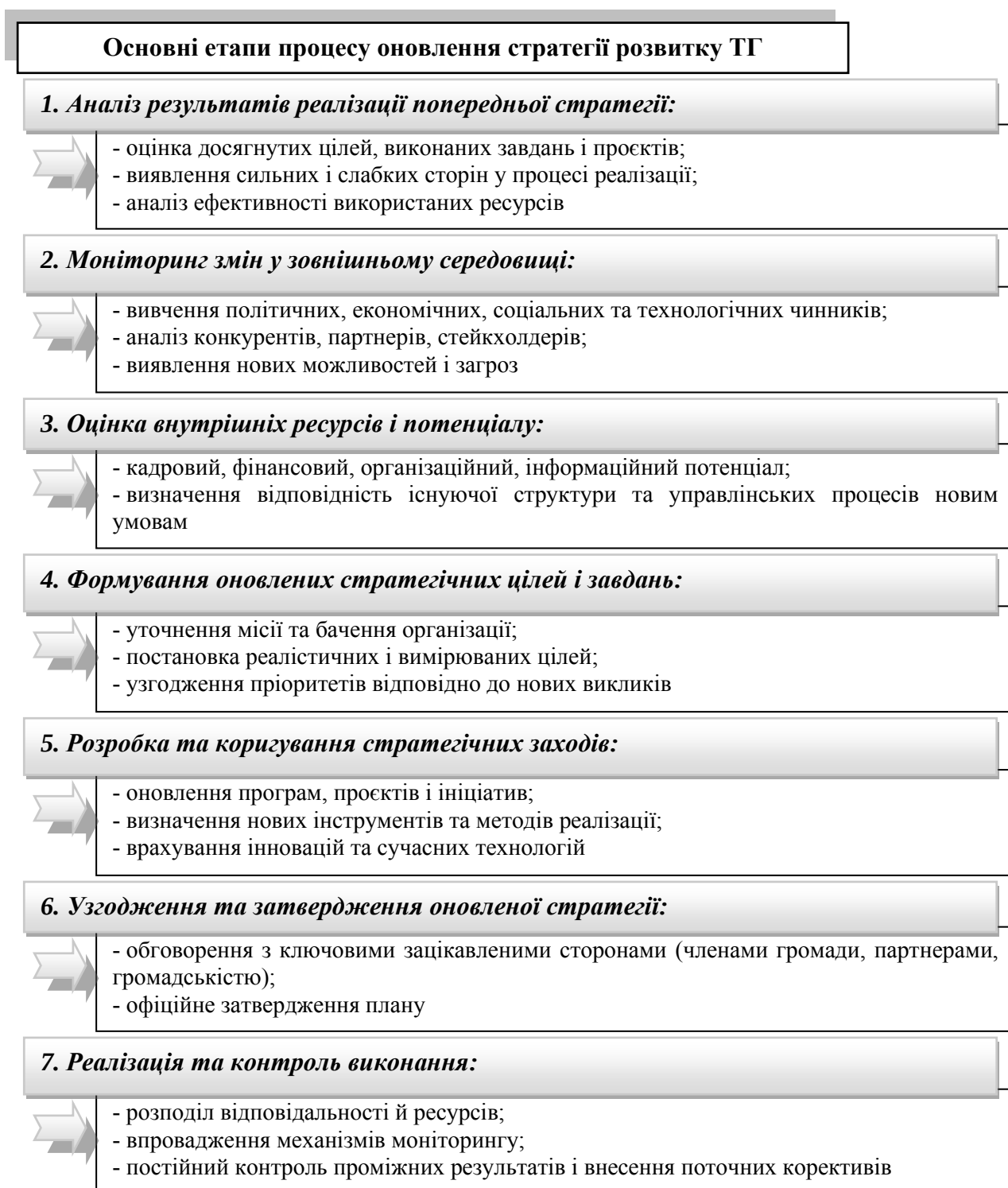


Рисунок 1.6 – Основні етапи процесу оновлення стратегії розвитку ТГ

3. Вчасно реагувати на зовнішні виклики та зміни середовища, враховувати нові ризики, можливості та тенденції, що виникають у процесі соціально-економічного розвитку. це робить громаду більш стійкою до кризових ситуацій і здатною до саморозвитку.
4. Активізувати участь в житті громади, тобто залучення жителів, бізнесу, громадських організацій та експертів до обговорення цілей і напрямів її подальшого розвитку. це, у свою чергу, сприятиме формуванню партнерських відносин між владою і громадськістю, підвищенню рівня довіри, відповідальності та громадянської активності населення.
5. Підвищити інвестиційну привабливість, бо оновлена стратегія, що відповідає сучасним викликам і містить реалістичні напрями розвитку, є важливим інструментом залучення інвестицій. саме така стратегія демонструє потенційним партнерам і донорам готовність громади до ефективного управління ресурсами, забезпечує прозорість і прогнозованість її розвитку, що підвищує рівень довіри з боку інвесторів.
6. Забезпечити процес сталого розвитку громади. систематичне оновлення стратегії розвитку дає змогу орієнтуватися на довгострокову перспективу з урахуванням принципів сталого розвитку – економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної безпеки. таким чином, громада формує умови для підвищення якості життя населення, збереження природних ресурсів і розбудови ефективної місцевої економіки.

Процес оновлення стратегії розвитку має важливе значення для ефективного функціонування та розвитку територіальної громади. Він забезпечує гнучкість управлінських рішень, актуальність цілей, підвищує інвестиційну привабливість, зміцнює довіру громадян до влади та створює передумови для сталого розвитку території.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРИБУХІВСЬКОЇ ТГ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Загальна характеристика створення та функціонування Трибухівської територіальної громади

Становлення досліджуваної Трибухівської територіальної громади (ТГ) відбулося в 2016 р. [26], згідно, до дії Закону України, назва якого «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (№ 157-VIII від 05.02.2015 р.) [1], а також із врахуванням наявної адміністративно-територіальної реформи в державі та, на основі, добровільного об'єднання таких територіальних громад як с. Трибухівці та с. Пишківці. Це був лише початок формування та розвитку даної ТГ. Протягом 2019 р. до Трибухівської ТГ було приєднано, на добровільних засадах, територіальну громаду с. Цвітова. В 2020 р., на основі розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області» (від № 724-р від 12.06.2020 р.) [2], до даної ТГ було приєднано ще Медведівську та Пилявську територіальні громади, які включали наступні села, а саме: Мартинівку, Новоставці й Пиляву. Юридична адреса цієї ТГ наступна: Трибухівська сільська рада, Тернопільська обл., Чортківський район, вул. Горішня, буд. 46 [26]. Вся діяльність ТГ керується її статутом [13] та іншими юридичними документами.

Досліджувана Трибухівська ТГ розташовується в південній частині Тернопільської області. Село Трибухівці, яке є адміністративним центром даної територіальної громади, знаходиться за 29,9 км від м. Чортків (районного центру) та за 76 км від м. Тернополя (обласного центру). Загальна відстань від с. Трибухівці до м. Києва (столиці держави) складає в цілому 520 км. Власне, сама територія даної ТГ є нерозривною: її межі є визначеними, у відповідності, до зовнішніх меж, що знаходяться під юрисдикцією всіх об'єднаних рад

територіальних громад. Сумарна площа Трибухівської територіальної громади становить в загальному 118790000 кв. м. До складу досліджуваної територіальної громади відносяться сім населених пунктів, що мають представницькі органи місцевого самоврядування, які розміщуються в с. Трибухівці (рис. 2.1).

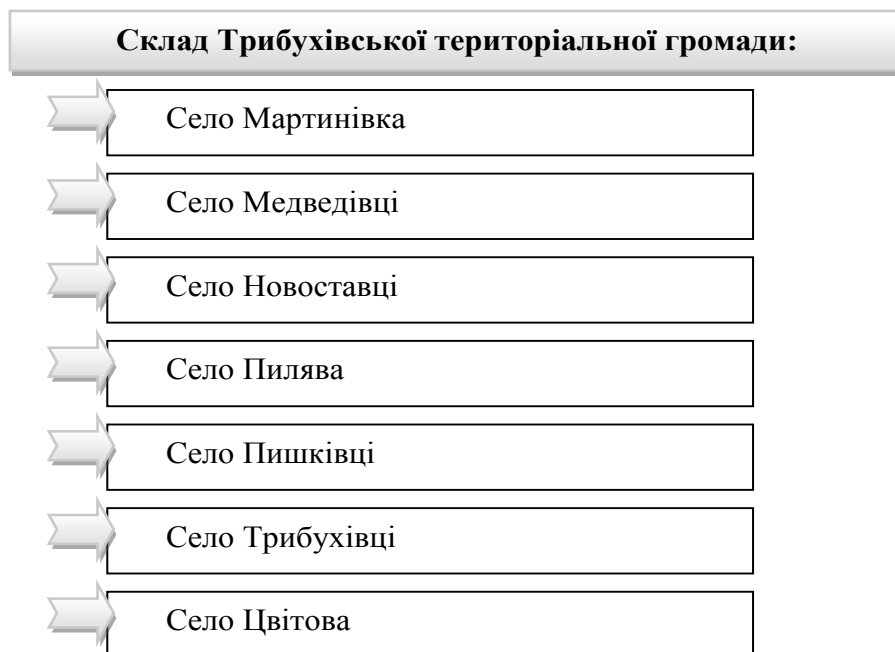


Рисунок 2.1 – Склад Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [26]

На рис. 2.2 відображено основні територіальні громади Тернопільської обл. Чортківського району, з якими межує дана ТГ.

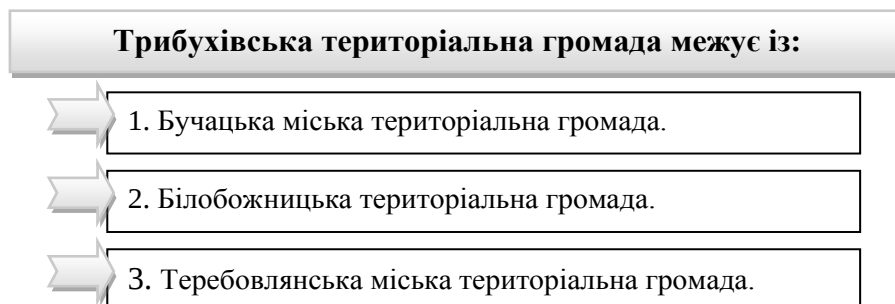


Рисунок 2.2 – Основні територіальні громади, з якими межує
Трибухівська ТГ

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [26]

Загальний вигляд та графічне місцезнаходження даної ТГ, на основі проведених місцевих виборів у 2020 р., показано на рис. 2.3.

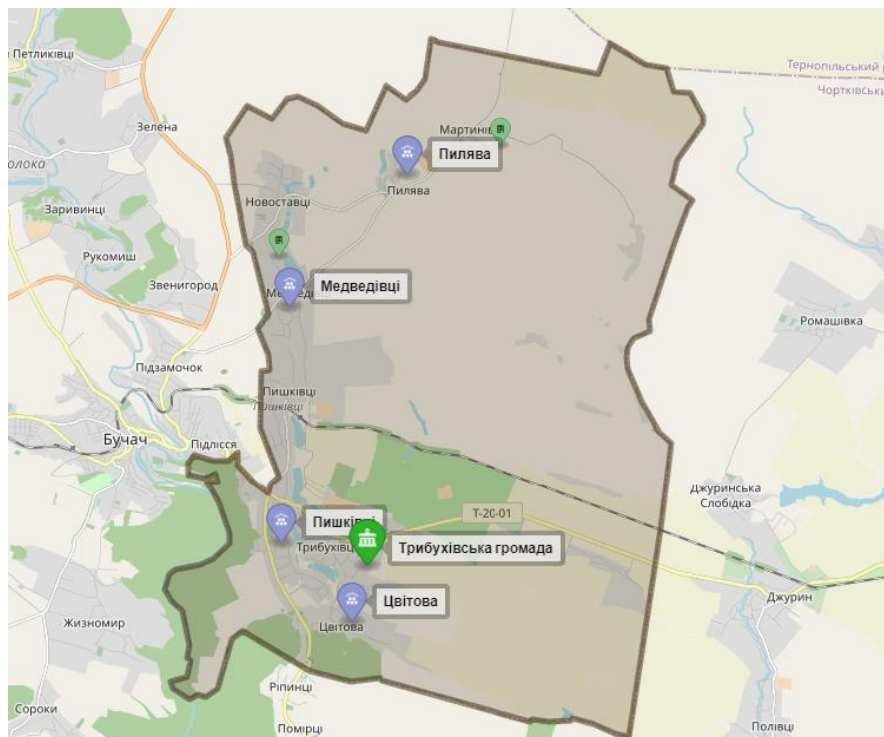


Рисунок 2.3 – Графічне місцезнаходження Трибухівської ТГ

Примітка: взято із даних ТГ [26]

На рис. 2.4 представлено вигляд герба та прапора досліджуваної ТГ.



Рисунок 2.4 – Вигляд герба та прапора Трибухівської ТГ

Примітка: взято із даних ТГ [26]

Крім цього, дана громада має свій логотип, який відображено на рис. 2.5



Рисунок 2.5 – Особливості зображення логотипу Трибухівської ТГ

Примітка: взято із даних ТГ [26]

Особливості посад щодо наявного керівного складу Трибухівської сільської ради подано та описано на рис. 2.6.

Керівний склад Трибухівської сільської ради	
◆	Трибухівський сільський голова
◆	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів
◆	Секретар ради
◆	Керуючий справами, секретар виконавчого комітету
◆	Староста Пишківського старостинського округу (с. Пишківці)
◆	Староста Пилявського старостинського округу (с. Новоставці, с. Пилява, с. Мартинівка)
◆	Староста Медведівського старостинського округу (с. Медведівці)
◆	Староста Цвітівського старостинського округу (с. Цвітова)

Рисунок 2.6 – Особливості керівного складу Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [13]

Опис щодо наявних структурних підрозділів та комунальних установ Трибухівської сільської ради, які ефективно функціонують на території досліджуваної ТГ зазначено та описано на рис. 2.7.

Структурні підрозділи та комунальні установи Трибухівської сільської ради

◆	Відділ освіти, культури молоді та спорту Трибухівської сільської ради
◆	Фінансовий відділ Трибухівської сільської ради
◆	Відділ земельних ресурсів, архітектури та містобудування Трибухівської сільської ради
◆	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Трибухівської сільської ради
◆	Загальний відділ Трибухівської сільської ради
◆	Відділ бухгалтерського обліку та звітності Трибухівської сільської ради
◆	Відділ соціального захисту населення Трибухівської сільської ради
◆	Служба у справах дітей Трибухівської сільської ради
◆	Відділ господарського забезпечення Трибухівської сільської ради
◆	Комунальне некомерційне підприємство «Трибухівський центр первинної медико-санітарної допомоги»
◆	Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг Трибухівської сільської ради»
◆	Комунальне підприємство «Вільховець» Трибухівської сільської ради
◆	Поліцейська станція Трибухівської сільської ради

Рисунок 2.7 – Перелік наявних структурних підрозділів та комунальних установ Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [13]

Також, на території Трибухівської ТГ діє ряд постійних необхідних комісій, що належать сільській раді, та які допомагають як функціонувати, так і розвиватися даній ТГ (рис. 2.8).

Досліджуючи становлення та розвиток Трибухівської ТГ, а також аналізуючи її наявну стратегію розвитку та її основні орієнтири й направленості, варто також звернути значну уваги на стан її людського потенціалу, а саме – зміни в складі населення, особливо економічно активного [4].

Постійно діючі комісії Трибухівської сільської ради	
	Комісія з гуманітарних питань, соціального захисту населення, законності, депутатської діяльності та зв'язків із громадськістю
	Комісія з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва
	Комісія з питань земельних відносин, природокористування, планування території, будівництва й архітектури
	Комісія з питань комунальної власності, житлово-комунального господарства, енергозбереження та транспорту

Рисунок 2.8 – Особливості наявних постійно діючих комісій
Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [13]

Передусім, важливо зазначити, що станом до початку війни в даній громаді проживала значна кількість жителів, їх налічувалася всього 8671 особа.

Проте, наявність повномасштабної війни та її активні дії спричинили досить негативний вплив на зміну населення в громаді, що, перш за все, відобразився на досить активному міграційному процесі. Відбувся значний відтік, в більшості, жінок та дітей за межі держави (за кордон): за 2024 р. – виїхало 536 жінок та 233 чоловіки; за 2025 р. – 289 жінок та 137 чоловіків [15]. Так, від початку війни в країні з цієї громади виїхала значна частка її жителів (-6,64 %), та станом на 14.08.2025 р. у даній громаді налічувалося 8095 осіб.

У табл. 2.1 представлено загальну чисельність жителів Трибухівської територіальної громади в розрізі за селами громади, а також і та за гендерною й віковою характеристиками станом на 14.08.2025 р. [13; 15].

Варто зазначити, що загальна кількість жінок (4218 осіб) досліджуваної ТГ переважає наявну кількість чоловіків (3877 осіб), а саме: на 341 особу або на 8,80 %, у їх порівнянні.

Частка жінок складає 52,11 %, а в той же час, частка чоловіків становить 47,89 %, відповідно, зміна між ними дорівнює 4,22 %.

Таблиця 2.1 – Загальна чисельність жителів Трибухівської ТГ станом на 14.08.2025 р., осіб

Назва населеного пункту (село)	Мартинівка	Медведівці	Новоставці	Пилява	Пишківці	Трибухівці	Цвітова	Загальна кількість
Офіційно зареєстрована кількість	257	1202	788	440	1204	3634	571	8095
Чисельність жінок ТГ в розрізі за віковою категорією (роки/чисельність)								
0-6	4	36	18	9	23	77	18	185
7-14	16	53	35	19	62	168	33	386
15-17	6	33	19	6	24	65	12	165
18-26	8	74	48	22	58	218	40	468
27-59	58	289	182	101	291	903	128	1952
60-89	34	148	99	45	174	466	73	1039
90 і більше	1	6	2	2	0	10	2	23
РАЗОМ	127	639	403	204	632	1907	306	4218
Чисельність чоловіків ТГ в розрізі за віковою категорією (роки/чисельність)								
0-6	2	22	19	9	34	77	14	177
7-14	13	56	56	21	59	179	32	416
15-17	11	27	23	16	25	92	10	204
18-26	19	62	43	27	59	205	35	450
27-59	64	288	182	129	267	863	133	1926
60-89	21	104	62	34	127	309	41	698
90 і більше	0	3	0	0	1	2	0	6
РАЗОМ	130	562	385	236	572	1727	265	3877
ПІДСУМОК								8095

Примітка: взято із даних ТГ [15]

Проаналізовані тенденції людських ресурсів щодо забезпечення й підтримки успішного функціонування й сприяння розвитку ТГ можна вважати позитивними, враховуючи негативні фактори життя в державі, що викликані наявністю війни. Проте, варто звернути увагу та реалізовувати всі необхідні заходи й дії на вдосконалення життя людей громади, адже, кількість її працездатного населення за період 2023-2024 років скоротилася з 59,60 % до 57,30 %, що становить -2,30 % в порівнянні [15]. Але, не дивлячись на існування доволі значних негативних моментів життя як в громаді зокрема, так і в країні в цілому, на її територію переїхала, й переїжджає й надалі, значна кількість

внутрішньо переміщених осіб (ВПО), загальна чисельність яких станом на початок 2025 р. складає 219 осіб в підсумку.

2.2 SWOT-аналіз Трибуківської ТГ як засіб забезпечення успішної реалізації стратегії її розвитку

В сучасних умовах діяльності будь-якої організації, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом, необхідним для розробки успішного стратегічного плану та забезпечення, на такій основі, його ефективної реалізації. Крім цього, саме даний вид аналізу забезпечує відповіді на низку важливих стратегічних управлінських проблемних аспектів та забезпечує їх правильне виконання.

Проведення ґрунтового SWOT-аналізу досліджуваної ТГ, на основі застосування методології стратегічного планування адміністративно-територіального рівня, дозволить виявити основні внутрішні характеристики цієї громади, які, в свою чергу, можна буде розглядати як її основні сильні й слабкі сторони. Також, цей аналіз дозволить виокремити ряд важливих факторів зовнішнього середовища, як можливостей, так і загроз, на основі врахування специфічності особливостей функціонування цієї громади.

Визначений та всесторонньо проаналізований соціально-економічний контекст функціонування даної ТГ відобразить її основні сильні сторони разом із її можливостями, а також покаже основні наявні слабкі сторони та ймовірні загрози (ризики, виклики, бар'єри тощо), які зможуть як посприяти її розвитку, так і стримувати такий розвиток як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу.

На рис. 2.9 відображено особливості проведеного SWOT-аналізу, представлено основні сформовані результати на основі усестороннього оцінювання загального стану та наявної теперішньої ситуації в Трибуківській територіальній громаді, що, в свою чергу, посприяло виділенню таких головних чотирьох напрямів, як: економічного, соціального, екологічного і адміністративного.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. Надзвичайно вигідне географічне розташування вздовж автошляхів (Т-20-01; Т-20-16; Н18) територіального значення в Тернопільській області та вантажної залізничної станції в с. Пишківці, що з'єднує станції с. Білобожниця та м. Бучач. 2. Значні обсяги сільськогосподарських земель (понад 70 % паї в оренді), що забезпечує громаді потужний сільськогосподарський потенціал; розвинене фермерство у галузях садівництва, рослинництва і тваринництва (17 суб'єктів); наявність великих сільськогосподарських підприємств-платників податків та роботодавців. 3. Наявність діючих потужно розвинених аграрних підприємств, які функціонують на території громади, забезпечують сприятливу базу для переробки сільськогосподарської продукції, створюють додаткові робочі місця, як для жителів громади так і громад-сусудів та мають ринки збуту продукції по всій Україні та в країни ЄС. 4. Наявність на території громади корисних копалин (глина, торф) та природних ресурсів (ліс, водні ресурси, родючі чорноземи), що дозволяють розвивати промисловість. 5. Наявність власного КП «Вільховець», яке провадить діяльність у сфері благоустрою території громади та вивозу ТПВ (послугою підприємство охоплює усі населені пункти громади). Достатній рівень забезпеченості комунального підприємства матеріально-технічною базою. Діяльність на території громади обслуговуючих кооперативів, які займаються водопостачанням.	1. На території громади є мала кількість вільних земельних ділянок, які можуть бути надані для розвитку місцевого бізнесу або які можна було б перетворити на інвестиційні майданчики. 2. Неналежна якість дорожнього покриття між населеними пунктами громади; рух великогабаритного транспорту по місцевих дорогах; поганий стан або відсутність тротуарів та велодоріжок. 3. Існування сезонного безробіття, що викликає необхідність пошуку роботи та кращого заробітку у великих містах та за кордоном. 4. Відсутність сформованої та затвердженої містобудівної документації (генеральних планів). 5. Відсутність ефективної системи сортування та переробки відходів, що призводить до виникнення стихійних сміттєзвалищ.

Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз Трибухівської ТГ
(порівняння сильних та слабких сторін) (початок)

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [23]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
6. Забезпечення рівного доступу населення до послуг охорони здоров'я: розгалужена мережа медичних закладів (дві амбулаторії, чотири ФП); добрий стан будівель (КНП «Трибухівський центр ПМСД Трибухівської сільської ради» включає новозбудовану будівлю центру та капітально відремонтовану частину ФП); доступ до аптечних закладів, тощо. 7. Висока якість освітніх послуг, розгалужена мережа закладів освіти (5 закладів середньої освіти та 6 ЗДО), добрий стан більшості будівель у сфері освіти, культури, молоді та спорту. Наявний майданчик зі штучним покриттям для міні-футболу, 3 спортивні стадіони зі сформованими структурними зонами (футбольне поле, бігові доріжки, легка атлетика, багатофункціональні спортивні майданчики (баскетбольна, волейбольна та тенісна площадки), поле для метання списа тощо). 8. Діяльність нових закладів та установ громади, які надають публічні адміністративні послуги (Відділ «Центр надання адміністративних послуг»), соціальні послуги (Відділ соціального захисту населення, Служба у справах дітей, КУ «Центр надання соціальних послуг Трибухівської сільської ради) та забезпечують безпеку громадян (місцева пожежна команда, поліцейська станція). 9. Відкритий бюджет громади. Досвід залучення позабюджетних коштів для реалізації інфраструктурних проєктів. Високий рівень довіри населення до місцевої влади.	6. Низький рівень екологічної свідомості мешканців громади, що призводить до виникнення стихійних сміттєзвалищ, винищення зелених насаджень, забруднення ставків та річок, тощо. 7. Недостатня кількість місць для проведення дозвілля (громадських просторів для дорослого населення, місць сімейного відпочинку; дитячих майданчиків); нерозвиненість інфраструктури закладів психологічної підтримки населення; неефективне використання водних об'єктів на території громади. 8. Відсутність туристичної інфраструктури (кемпінги, готелі, агрооселі, кафе тощо), а наявні туристичні продукти недостатньо впізнавані. 9. Інертність населення, що стримує вирішення суспільно значимих проблем громади. Незначний досвід у залученні інвестиційних коштів для розвитку територіальної громади та бізнесу.

Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз Трибухівської ТГ
(порівняння сильних та слабких сторін) (продовження)

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [23]

МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1. Участь у державних пілотних проєктах технічної підтримки із впровадження інноваційних підходів на місцевому рівні та залучення міжнародних грантових та донорських програм щодо розвитку громади. 2. Використання нових інструментів місцевого економічного розвитку шляхом реалізації регіональних програм, які покращуватимуть бізнес-клімат та стимулюватимуть підприємницький потенціал населення в громаді, зокрема, в контексті залучення інвестиційних коштів для розвитку бізнесу. 3. Зростання кількості високотехнологічних сільськогосподарських та переробних підприємств, які забезпечуватимуть зростання попиту продовольства громади на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема, на екологічно чисту продукцію, що стимулюватиме розвиток АПК (у тому числі, завдяки функціонуванню на території громади фахового аграрного ЗВО, який готує молодих фахівців). 4. Продовження реформування в напрямі просторового розвитку та розвитку земельних відносин у громаді (зокрема, в контексті комплексного планування розвитку території). 5. Розвиток нових послуг й продуктів, пов'язаних із рекреацією, фізичною активністю, сільським зеленим туризмом тощо.	1. Зростання рівня терористичних загроз в державі та військової агресії з боку рф. 2. Ріст інфляційних процесів та, як наслідок, виникнення політичної й фінансової нестабільності (ризик невиконання бюджету). 3. Уповільнення темпів реформ в державі або ж їх скасування. 4. Зростання вартості енергоносіїв (газ, електроенергія, нафтопродукти) із одночасним зниженням рівня достатку населення. 5. Масова трудова міграція молоді та кваліфікованих спеціалістів за межі України. Поява низки соціальних проблем, зокрема, що пов'язані з еміграцією, наприклад, «євросирітство», неповні сім'ї, втрата сімейних цінностей тощо.

Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз Трибухівської ТГ
(порівняння можливостей та загроз) *(продовження)*

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [23]

МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
6. Розвиток та утримання дорожньої інфраструктури комунальної власності, модернізація та будівництво систем вуличного освітлення. 7. Розвиток та вдосконалення електронного врядування. Розвиток цифрових технологій (4G, 5G, Дія, доступність послуг для вразливих категорій населення). 8. Формування громадянського суспільства, зростання активності жителів. Покращення демографічної ситуації, повернення трудових ресурсів з-за кордону. 9. Налагодження міжмуніципального співробітництва з сусідніми та іншими територіальними громадами щодо реалізації інфраструктурних, соціальних та культурних проєктів. У тому числі, й розвиток програм транскордонного співробітництва (зокрема програма Польща-Україна).	6. Демографічний спад, старіння населення та низька народжуваність (більше осіб віком 60 та більше років залежних від соціальної допомоги). 7. Недосконала законодавча база, високий податковий тиск на бізнес. 8. Посилення рівня конкуренції між громадами за зовнішні ресурси. Зниження інтересу з боку закордонних інвесторів, насамперед, в умовах затяжних військових дій. 9. Забруднення навколишнього середовища (стихійні сміттєзвалища). Низька свідомість громадян щодо утилізації відходів рослинного походження (спалювання опалого листя, гілок тощо).

Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз Трибухівської ТГ
(порівняння можливостей та загроз) (закінчення)

Примітка: сформовано на основі даних ТГ [23]

З проведеного SWOT-аналізу щодо загального стану Трибухівської ТГ варто виділити декілька важливих моментів, зокрема, тих, які стосуються позитивної його частини.

Так, оцінка сильних сторін та можливостей відображає те, що дана ТГ досить забезпечена всіма необхідними ресурсами в цілому для створення на її території важливих об'єктів, вирішення управлінських завдань та реалізації важливих соціальних проєктів. Адже, для виконання цих цілей існує увесь необхідний комплекс заходів та забезпечення.

Проте, разом із цим, також наявні певні слабкі сторони та загрози, що у своїй більшості пояснюються наявністю війни в державі та її наслідками.

2.3 Оцінка фінансово-економічного потенціалу для забезпечення й підтримки ефективної реалізації стратегії розвитку ТГ

Важливим етапом оцінювання щодо рівня стратегічного розвитку досліджуваної громади є проведення ґрунтовного аналізу її фінансово-економічного забезпечення на основі правильно сформованого плану фінансово-економічних ресурсів. Саме дана оцінка й відображатиме особливості теперішнього стану забезпечення, а також надасть значні можливості для його ефективного прогнозування на майбутнє тощо.

На першому етапі дослідження фінансово-економічного стану Трибухівської громади варто проаналізувати її бюджетне забезпечення на основі визначення динаміки результатів її доходів протягом 2022-2024 років, адже, це важливий момент, що відображатиме наскільки дана ТГ є фінансово забезпеченою та як це сприяє її функціонуванню та розвитку на перспективу тощо.

На рис. 2.10 представлено динаміку результатів доходів, що зазначені в бюджеті Трибухівської ТГ протягом 2022-2024 років.

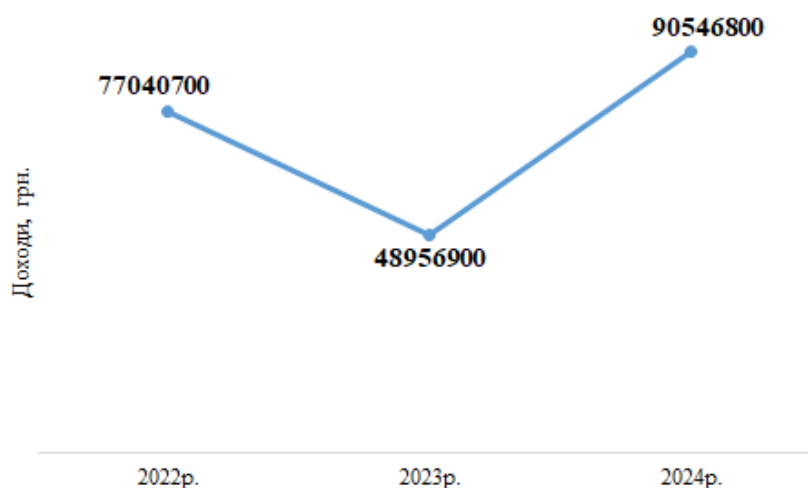


Рисунок 2.10 – Динаміка доходів, зазначених у бюджеті

Трибухівської ТГ протягом 2022-2024 років, грн.

Примітка: сформовано на основі статистичних даних ТГ [6-8]

Як видно із поданого графіка сума бюджетних доходів для досліджуваної громади була значною в 2022 р. (77040700 грн.) та в 2024 р. (90546800 грн.). За 2023 р. результат цього показника значно скоротився відносно минулого його значення та був на рівні 48956900 грн., тобто він був меншим на -28083800 грн. або ж на -36,45 % в порівнянні із сумою 2022 р. Даний момент пояснюється військовим станом в країні та, як наслідок цього, кризовою ситуацією в цілому. Проте, вже в 2024 р. ситуація відображає більш кращі тенденції: відбулося зростання аналізованого показника (90546800 грн.) відносно його результату за 2023 р. на 41589900 грн. (84,95 %). Такий стан бюджетних доходів можна трактувати як досить позитивний чинник для підтримки діяльності досліджуваної громади, що особливо важко за умов наявності війни в країні.

Також, доцільно дослідити й основні тенденції змін щодо результатів видаткової частини бюджету для Трибуківської громади за 2022-2024 роки її функціонування, зокрема, що стосується економічної діяльності й соціального захисту та соціального забезпечення (рис. 2.11).

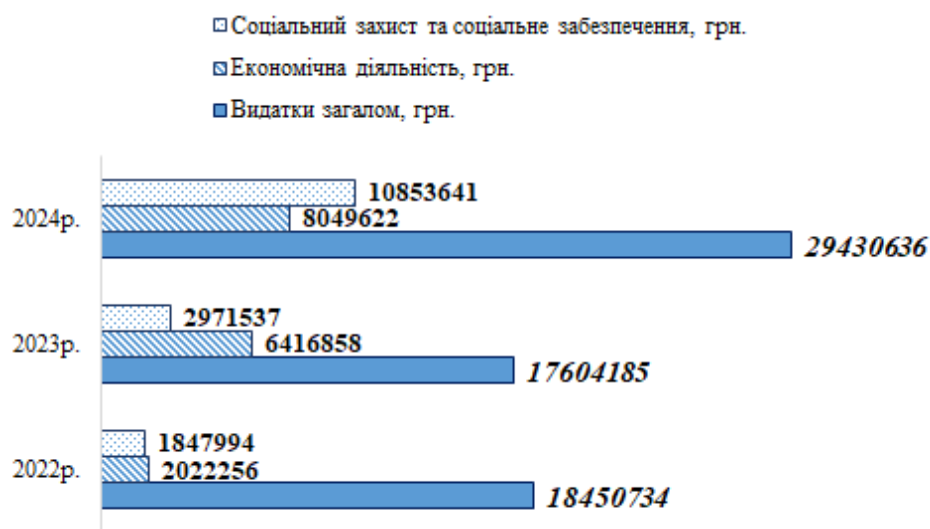


Рисунок 2.11 – Динаміка видаткової частини бюджету на основі результатів показників економічної діяльності й соціального захисту та соціального забезпечення для Трибуківської ТГ за 2022-2024 роки, грн.

Примітка: сформовано на основі статистичних даних ТГ [27-29]

Представлений графік відображає наступні зміни щодо результатів статей, які проаналізовано, а саме:

1) загальна сума видатків характеризується наступними тенденціями своїх результатів: за 2022 р. – даний показник складав 18450734 грн., за 2023 р. – результат показника скоротився на -846549 грн. (-4,59 %) відносно суми попереднього періоду та склав 17604185 грн., за 2024 р. – значення статті зросло до позначки 29430636 грн., тобто збільшилося на 11826451 грн. (67,18 %) у порівнянні із його сумою за 2023 р.;

2) результати статті «економічна діяльність» висвітлюють наступну динаміку, тобто: за 2022 р. – значення даної складової дорівнювало 2022256 грн., за 2023 р. – результат цього елемента зріс на 4394602 грн. (217,31 %) відносно суми минулого періоду та склав 6416858 грн. у підсумку, за 2024 р. – даний показник становив 8049622 грн., що також свідчить про його зростання у порівнянні із результатом минулого року (1632764 грн. або 25,44 %);

3) динаміка результатів статті «соціальний захист та соціальне забезпечення» показує такі результати: за 2022 р. – значення цієї статті дорівнювало 1847994 грн., за 2023 р. – результат даного показника склав 2971537 грн., що є більше від попереднього його результату на 1123543 грн. (60,80 %), за 2024 р. – значення статті (10853641 грн.) також вказує на позитивну тенденцію росту відносно минулорічного його результату (на 7882104 грн. або на 265,25 %).

Зростання даних елементів видатків не варто вважати негативними моментами для характеристики загального фінансово-економічного стану Трибухівської громади, адже, це досить важливі й вагомні складові щодо забезпечення та підтримки як діяльності й функціонування в цілому, так і для сприяння її розвитку зокрема, особливо, за наявних теперішніх умов нестабільності та кризи.

Вартим уваги, в даному дослідженні є також й аналіз щодо зміни результатів таких фінансових показників як власний капітал та цільове фінансування, що є дуже актуальними для оцінки й відображення загальних тенденцій щодо функціонування даної громади за глобальних умов

невизначеності, що викликані військовими діями в державі. Тому, на рис. 2.12 показана динаміка результатів таких фінансових показників як власний капітал та цільове фінансування для Трибунівської ТГ за 2022-2024 роки її діяльності.

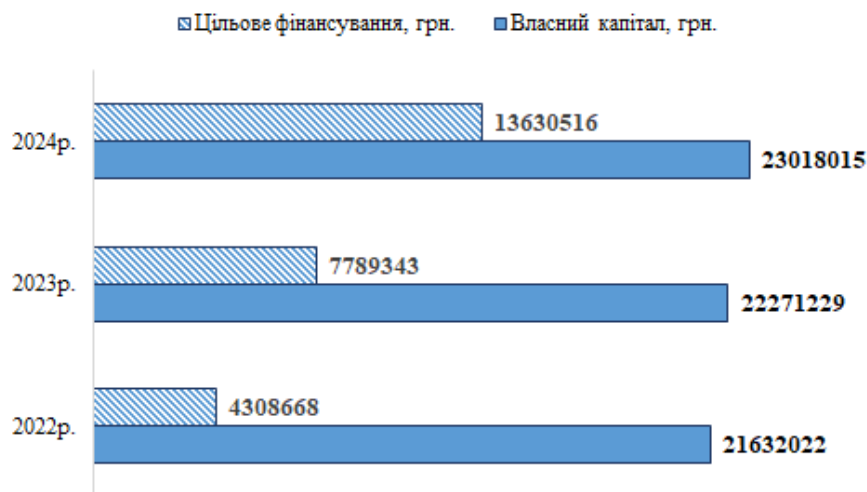


Рисунок 2.12 – Динаміка результатів фінансових показників власного капіталу та цільового фінансування для Трибунівської ТГ протягом 2022-2024 років, грн.

Примітка: сформовано на основі статистичних даних ТГ [27-29]

З представлених даних помітно, що результати показника власного капіталу для досліджуваної громади характеризуються позитивною тенденцією до зростання: за 2022 р. – значення цієї статті склало 21632022 грн., за 2023 р. – результат даного показника зріс відносно минулорічного свого значення на 639207 грн. (2,95 %) та дорівнював 22271229 грн. у підсумку, за 2024 р. – значення показника становило 23018015 грн., що є більшим за попередній його результат на 746786 грн. (3,35 %) у порівнянні. Що стосується змін результатів показника цільового фінансування, то їх динаміка є наступною: за 2022 р. – значення даного показника складало 4308668 грн., за 2023 р. – результат проаналізованого фінансового показника зріс до позначки 7789343 грн., тобто дане значення збільшилося відносно минулорічного свого результату на 3480675 грн. або на 80,78 % в порівнянні, за 2024 р. – значення цієї статті дорівнювало

13630516 грн., що є більшим від попереднього її результату на 5841173 грн. (74,99 %).

Крім цього, необхідно проаналізувати основні зміни, які відбулися із показниками доходів та витрат в діяльності даної громади, адже, це найосновніші фінансові показники, які напряду відображають стан її фінансово-економічного забезпечення (рис. 2.13).

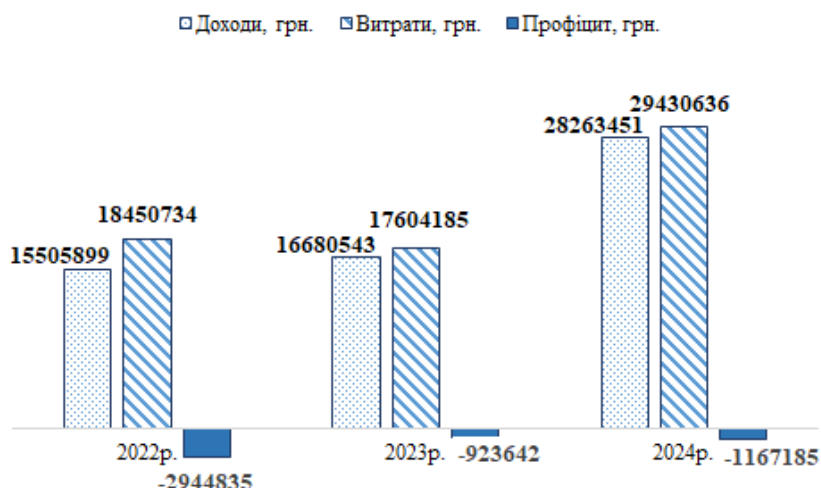


Рисунок 2.13 – Динаміка результатів доходів та витрат Трибухівської ТГ протягом 2022-2024 років, грн.

Примітка: сформовано на основі статистичних даних ТГ [27-29]

Дослідивши доходи та витрати виявлено, що за 2022-2024 роки переважає сума витрат: 2022 р. – сума доходів складає 15505899 грн., сума витрат складає 18450734 грн., профіцит становить -2944835 грн.; 2023 р. – сума доходів становить 16680543 грн., сума витрат становить 17604185 грн., профіцит складає -923642 грн.; 2024 р. – сума доходів дорівнює 28263451 грн., сума витрат дорівнює 29430636 грн., профіцит становить -1167185 грн.

Зрозуміло, що представлене щорічне переважання суми витрат над сумою доходів є дещо негативним фінансово-економічним явищем. Проте, за даних умов функціонування ТГ, варто зосередити увагу на такі важливі моменти як: 1) значне зростання суми доходів протягом 2022-2024 років: за 2023 р. – на 1174644 грн. (7,58 %) відносно результату 2022 р.; за 2024 р. – на 11582908 грн. (69,44 %)

порівняно із результатом 2023 р.; 2) певне скорочення профіциту між витратами й доходами, особливо за 2023 р. (-923642 грн.).

В цілому, варто зазначити, що дана громада має досить стійке фінансово-економічне становище, адже, проаналізовані фінансові показники хоча й характеризуються певними негативними моментами, все ж відображають її можливість розвитку на перспективу за наявних умов невизначеності та кризи, що викликані війною в державі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРИБУХІВСЬКОЇ ТГ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Розробка основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибухівської територіальної громади за кризових умов функціонування

Потрібно зазначити те, що стратегія розвитку є досить важливим компонентом забезпечення дієвості функціонування будь-якої публічної організації. Життєдіяльність громади також напряму залежить від якісно сформованого та всесторонньо обґрунтованого комплексу стратегічних напрямів, що відображатимуть основні вектори її подальшого розвитку.

Не дивлячись на наявність загальної стратегії, яка відображає функціонування громади в цілому, саме стратегія забезпечення та підтримки її розвитку буде актуальним прогностичним планом для досягнення важливих позитивних результатів від її функціонування на перспективу. Дана стратегія відображатиме чіткість виконання основних завдань та реалізації дій як в теперішній час, так і допоможе спрогнозувати певні напрями на перспективу на основі врахування різноманітних чинників, як позитивного, так і негативного впливу.

Власне саме тому, стратегія розвитку для даної громади має включати як ґрунтовний план щодо виконання всіх завдань та заходів, так і альтернативний план-прогноз щодо її подальшої підтримки. Адже, варто пам'ятати, що зараз наша держава переживає важкі часи, спричинені війною в країні, тому багатоваріантність та альтернативність – це одні із найважливіших характеристик будь-якого організаційно-управлінського структурного елементу. Завдяки даним характеристикам, в процесі оновлення діючої стратегії, можливо здійснити наступне, а саме:

1) перелік можливих варіантів дій на майбутнє із врахуванням наявності та можливості змін;

2) вибір здійснення та реалізації найбільш відповідних на даний час заходів та виконання завдань;

3) перегляд прогнозних дій щодо реалізації стратегії розвитку;

4) забезпечення розуміння наявності як позитивних, так і негативних сценаріїв розвитку подій;

5) застосування механізму адаптації, який є надзвичайно важливим засобом за умов кризового стану та війни;

6) забезпечення розуміння та необхідності врахування швидкозмінних умов середовища функціонування (як позитивних, так і негативних) організації;

7) надання роз'яснень щодо необхідності ліквідації всього, що вже віджило себе та є недоцільним для оновлення.

На рис. 3.1 представлено запропоновані основні елементи, що забезпечуватимуть якість формування та ефективність реалізації оновленої стратегії розвитку Трибухівської територіальної громади.

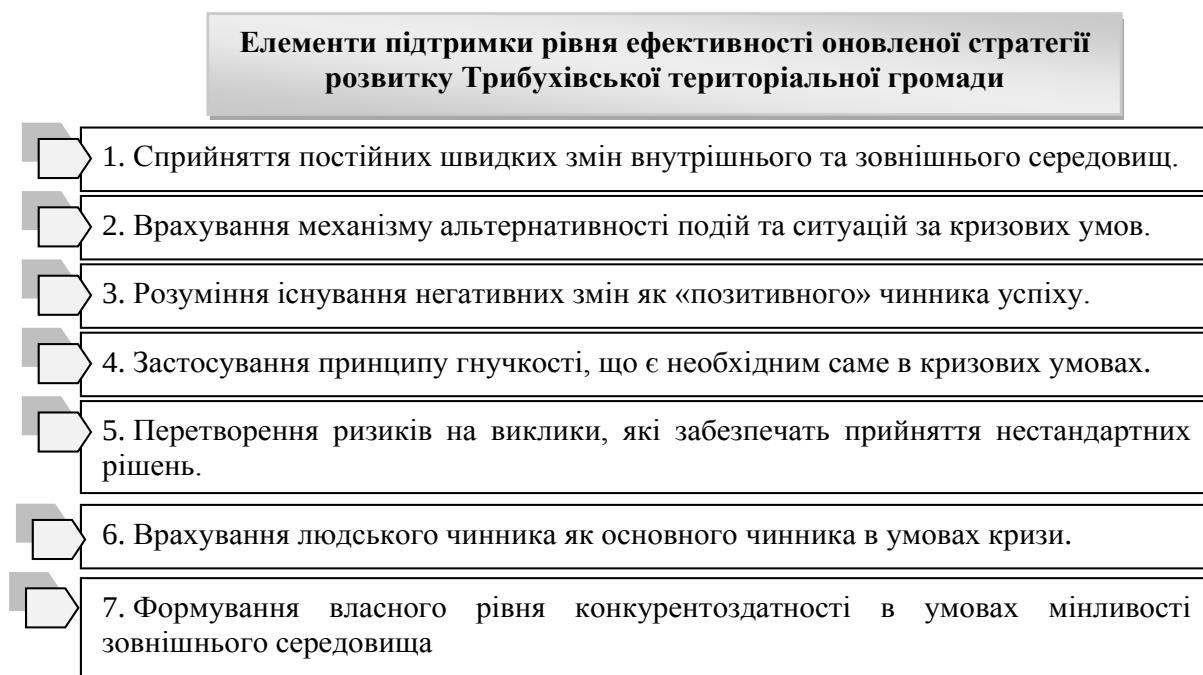


Рисунок 3.1 – Запропоновані основні елементи підтримки рівня якості формування та ефективності реалізації оновленої стратегії розвитку Трибухівської територіальної громади

Примітка: сформовано самостійно

На рис. 3.2 відображена пропонована поетапна структура оновлення стратегії розвитку для Трибуківської територіальної громади в умовах кризи.

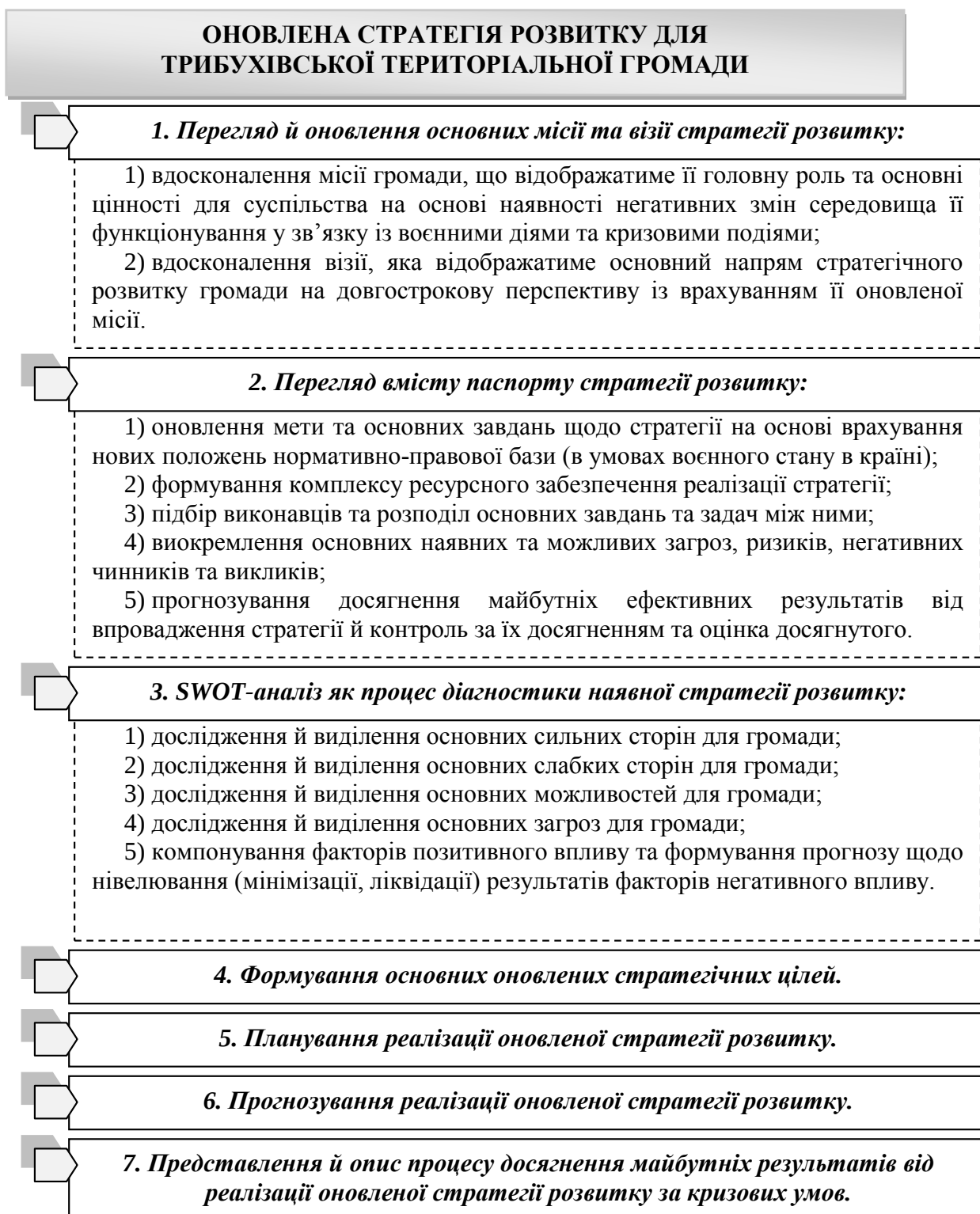


Рисунок 3.2 – Пропонована поетапна структура щодо оновлення стратегії розвитку Трибуківської територіальної громади в умовах кризи

Примітка: сформовано самостійно

Варто наголосити на тому, що основною ціллю даної пропонованої оновленої стратегії розвитку досліджуваної громади є закладення, передусім, довгострокових перспектив для досягнення й забезпечення її розвитку в умовах кризи, нестабільності та досить стрімких змін щодо середовища її функціонування загалом. Адже, такого роду стратегія повинна включати альтернативність розвитку подій та відображати можливості гнучкої адаптації на основі застосування всіх необхідних коректив, спрямованих на її ефективне впровадження та результативну реалізацію в цілому.

Пропонована стратегія розвитку для даної громади включає виконання ряду важливих етапів, проте на один із них варто дещо більш глибоко зацентрувати увагу. Це етап, що стосується здійснення комплексної детальної оцінки щодо визначення впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ – SWOT-аналіз, з метою забезпечення як досягнення, так і отримання, в кінцевому підсумку, позитивних й ефективних результатів, а також забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності самої громади в порівнянні її із іншими громадами тощо.

Крім цього, саме такого виду стратегія розвитку забезпечить для громади успішну реалізацію довгострокової мети її функціонування в умовах наявних ризиків, викликів та кризи. Саме тому варто зазначити, що переформатування й реалізація даного виду стратегії в Трибухівській територіальній громаді відбувається за наявності нестабільних та кризових умов у державі. Тобто, при оновленні стратегії розвитку за основу повинні братися не позитивні фактори, як це буває зазвичай, а, навпаки, негативні, які в такі періоди будуть вагомими каталізатори дій щодо необхідних трансформаційних змін.

Пропонована стратегія розвитку сприятиме ефективному процесу формування необхідного комплексу ресурсів, що, у свою чергу, дозволить забезпечити виокремлення важливих пріоритетних рішень та дасть можливість сформулювати дієвий план-прогноз для отримання ефективних позитивних результатів як на даний момент часу, так і в майбутньому, включаючи і сам розвиток громади.

3.2 Удосконалення методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу

Трибухівська територіальна громада, як частина системи місцевого самоврядування України, має важливу роль у забезпеченні розвитку і підвищенні якості життя для своїх громадян. У зв'язку з численними викликами, такими як демографічні зміни, економічні труднощі та глобальні тенденції, громада повинна приймати ефективні стратегії для свого оновлення та розвитку.

Зрозуміло, що стандартної (універсальної) методики прогнозування щодо обґрунтування, вибору, реалізації, зокрема і оновлення, стратегії підтримки функціонування та забезпечення розвитку для будь-якої організації просто не існує. Проте, є певні поетапні кроки для здійснення такої процедури в загальному. В даному дослідженні щодо вдосконалення (оновлення) стратегії розвитку дослідженої громади варто взяти за основу дані SWOT-аналізу, в якому дуже чітко та розширено представлено її сильні сторони та можливості, а також, відображено і її слабкі сторони й загрози. Ці дані вже свого роду є певним орієнтиром на основі виокремлених сильних сторін та можливостей, а також і визначених слабких сторін та ймовірних і наявних загроз.

Однак, за умов існування загальної кризової ситуації, яка охопила нашу країну, варто здійснити детальний аналіз усіх факторів, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на діяльність ТГ. За допомогою такого підходу можна проаналізувати та визначити одну із найдоцільніших стратегічних позицій для забезпечення розвитку даної програми. Адже, якщо власне самі по собі сильні сторони та можливості, які не будуть правильно використовуватися та застосовуватися в тих напрямках, де це необхідно, а слабкі сторони й наявні загрози не будуть мінімізуватися, ліквідовуватися або зменшуватися, то реального результату від отриманих даних SWOT-аналізу громади просто не буде. Саме тому, в даному дослідженні важливим кроком є проведення аналітичного дослідження впливу усіх складових SWOT-аналізу Трибухівської ТГ, та, на цій основі, здійснити вибір найоптимальнішого прогностного варіанту оновлення діючої стратегії розвитку даної громади.

На рис. 3.3 представлено обґрунтування необхідності проведення SWOT-аналізу для формування прогнозу розвитку Трибуківської ТГ.

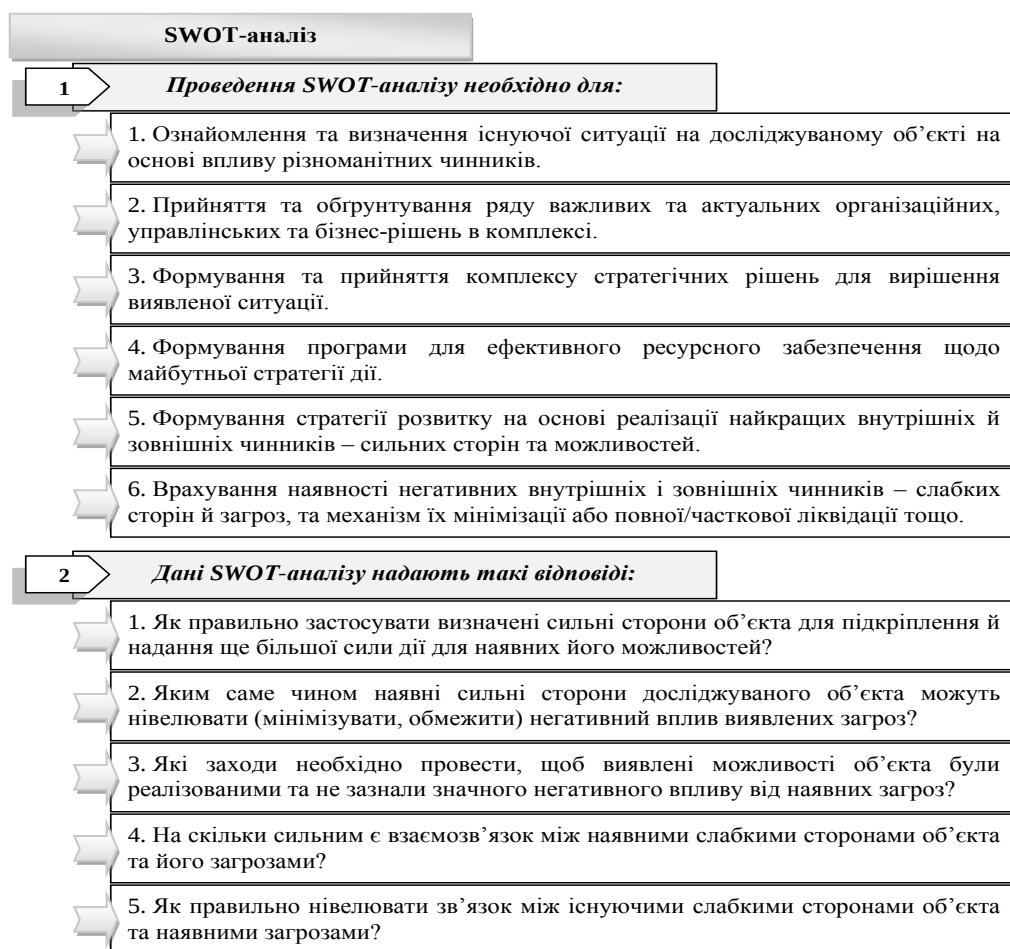


Рисунок 3.3 – Обґрунтування необхідності SWOT-аналізу для формування прогнозу розвитку Трибуківської ТГ

Примітка: сформовано самостійно

На рис. 3.4 відображено пропонувані основні типи можливих стратегій, які сформовано на основі виокремлених факторів внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього (можливості та загрози) середовищ даної Трибуківської ТГ із отриманого її SWOT-аналізу.

Для обґрунтування оновлення діючої стратегії розвитку Трибуківської ТГ застосовано прогнозний метод на основі аналітичного опису факторів SWOT-аналізу, згідно яких виділено такі стратегії як: наступальна (maxi-maxi); консервативна (maxi-mini); конкурентна (mini-maxi); оборонна (mini-mini).

		Зовнішнє середовище об'єкта (OT)	
		Можливості (O)	Загрози (T)
		Наступальна стратегія (SO) maxi-maxi	Консервативна стратегія (ST) maxi-mini
Внутрішнє середовище об'єкта (SW)	Сильні сторони (S)	Конкурентна стратегія (WO) mini-maxi	Оборонна стратегія (WT) mini-mini
	Слабкі сторони (W)		

Рисунок 3.4 – Пропоновані основні типи стратегій для Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано на основі даних SWOT-аналізу

В табл. 3.1 представлено опис пропонованої наступальної стратегії (maxi-maxi).

Таблиця 3.1 – Опис пропонованої наступальної стратегії (maxi-maxi)

Сильні сторони (S) / Можливості (O)	1. Хороше географічне місцезнаходження громади.	2. Наявність потужного с/г потенціалу громади.	3. Дієвість аграрного бізнесу громади.	4. Наявність корисних копалин й природних ресурсів.	5. Наявність власного КП «Вільховець».	6. Доступ до послуг охорони здоров'я.	7. Висока якість освітніх послуг.	8. Надання сучасних публічних та адміністративних послуг жителям громади.	9. Прозорість бюджету громади та довіра жителів до влади громади.	Частка впливу	Всього інтеракцій (к-сть)	Частка інтеракцій	Ранг
1. Програми для розвитку громади.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,2	9	0,11	2
2. Підсилення бізнес- потенціалу населення громади.	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0,1	6	1,3	1
3. Збільшення кількості с/г та переробного бізнесу в громаді.	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0,15	7	0,7	4
4. Успішне реформування для розвитку земельних відносин громади.	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0,15	5	0,9	3
5. Нові послуги: рекреація, фізична активність, лікування, відпочинкові оздоровчі зони, зелений туризм.	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0,15	7	0,5	5
6. Оновлення та вдосконалення всієї наявної в громаді інфраструктури.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,05	9	0,3	
7. Удосконалення електронного врядування в громаді.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0,1	7	0,4	
8. Забезпечення й надання можливостей для зростання активності населення громади.	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0,05	7	0,01	
9. Забезпечення успішного співробітництва громади з іншими територіальними громадами.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,05	9	0,4	
Частка впливу	0,1	0,1	0,2	0,05	0,1	0,15	0,15	0,05	0,05				
Всього інтеракцій (к-сть)	6	9	9	8	5	6	8	9	7				
Частка інтеракцій	1,15	1,35	0,5	0,2	0,15	0,7	0,3	0,3	0,4				
Всього інтеракцій											133		
Загальна сума добутків												9,7	
Ранг	2	1	4			3			5				

При здійсненні прогнозних розрахунків для наступальної стратегії (maxi-maxi), отримано наступне: сума інтеракцій в підсумку склала 133, загальна сума добутку дорівнює 9,7.

В табл. 3.2 представлено опис пропонованої консервативної стратегії (maxi-mini).

Таблиця 3.2 – Опис пропонованої консервативної стратегії (maxi-mini)

Сильні сторони (S) / Загрози (T)	1. Хороше географічне місцезнаходження громади.	2. Наявність потужного с/г потенціалу громади.	3. Дієвість аграрного бізнесу громади.	4. Наявність корисних копалин й природних ресурсів.	5. Наявність власного КП «Вільховець».	6. Доступ до послуг охорони здоров'я.	7. Висока якість освітніх послуг.	8. Надання сучасних публічних та адміністративних послуг жителям громади.	9. Прозорість бюджету громади та довіра жителів до влади громади.	Частка впливу	Всього інтеракцій (к-сть)	Частка інтеракцій	Ранг
1. Значний рівень військових дій та атак.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2. Наявність фінансової та політичної нестабільності.	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0,15	4	0,1	
3. Значне сповільнення впровадження необхідних реформ.	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0,15	3	0,1	
4. Стрімкі темпи зростання цін на енергоносії та скорочення рівня доходів населення.	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0,15	5	0,1	
5. Наявність міграційних процесів населення за кордон, особливо молоді.	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0,15	5	0,1	
6. Рівень демографічного спаду.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0,1	8	0,8	1
7. Необхідність вдосконалення законодавчої бази.	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0,05	3	0,1	
8. Значна конкуренція за ресурсне забезпечення між громадами.	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0,1	4	0,1	
9. Низька культура населення щодо відходів та збереження природного середовища.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0,05	4	0,2	2
Частка впливу	0,1	0,1	0,2	0,05	0,1	0,15	0,15	0,05	0,05				
Всього інтеграцій (к-сть)	2	5	3	4	3	2	8	3	5				
Частка інтеракцій	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,1				
Всього інтеграцій											71		
Загальна сума добутків												3,0	
Ранг		2			2		2	1					

При здійсненні прогнозних розрахунків для консервативної стратегії (maxi-mini), отримано наступне: сума інтеракцій в підсумку склала 71, загальна сума добутку дорівнює 3,0.

В табл. 3.3 представлено опис пропонованої конкурентної стратегії (mini-maxi).

Таблиця 3.3 – Опис пропонованої конкурентної стратегії (mini-maxi)

Слабкі сторони (W) / Можливості (O)	1. Недостатня кількість вільних земельних ділянок.	2. Низький рівень якості доріг.	3. Наявність сезонного безробіття.	4. Неналежність містобудівної документації.	5. Відсутність ефективної системи щодо відходів.	6. Низький рівень екокультури населення.	7. Недостатність території для дозвілля.	8. Відсутність розвинутої туристичної інфраструктури.	9. Інертність жителів до проблем громади.	Частка впливу	Всього інтеракцій (к-сть)	Частка інтеракції	Ранг
1. Програми для розвитку громади.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0,2	7	0,2	4
2. Підсилення бізнес-потенціалу населення громади.	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0,1	5	0,1	
3. Збільшення кількості с/г та переробного бізнесу в громаді.	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,15	6	0,2	4
4. Успішне реформування для розвитку земельних відносин громади.	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0,15	6	0,1	
5. Нові послуги: рекреація, фізична активність, лікування, відпочинкові оздоровчі зони, зелений туризм.	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0,15	6	0,2	4
6. Оновлення та вдосконалення всієї наявної в громаді інфраструктури.	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0,05	5	0,3	3
7. Удосконалення електронного врядування в громаді.	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,1	4	0,2	
8. Забезпечення й надання можливостей для зростання активності населення громади.	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,05	4	0,4	2
9. Забезпечення успішного співробітництва громади з іншими територіальними громадами.	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0,05	5	0,5	1
Частка впливу	0,15	0,1	0,15	0,01	0,15	0,01	0,15	0,1	0,2				
Всього інтеракцій (к-сть)	3	7	8	4	4	2	6	6	8				
Частка інтеракції	0,2	0,15	0,25	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,15				
Всього інтеракцій											96		
Загальна сума добутків												4,0	
Ранг	3	4	1		2	3	3	3	4				

При здійсненні прогностичних розрахунків для конкурентної стратегії (mini-maxi), отримано наступне: сума інтеракцій в підсумку склала 96, загальна сума добутку дорівнює 4,0.

В табл. 3.4 представлено опис пропонованої оборонної стратегії (mini-mini).

Таблиця 3.4 – Опис пропонованої оборонної стратегії (mini-maxi)

Слабкі сторони (W) / Загрози (T)	1. Недостатня кількість вільних земельних ділянок.	2. Низький рівень якості доріг.	3. Наявність сезонного безробіття.	4. Неналежність містобудівної документації.	5. Відсутність ефективної системи щодо відходів.	6. Низький рівень екокультури населення.	7. Недостатність території для дозвілля.	8. Відсутність розвиненої туристичної інфраструктури.	9. Інертність жителів до проблем громади.	Частка впливу (I)	Всього інтеракцій (к-сть)	Частка інтеракцій	Ранг
1. Значний рівень військових дій та атак.	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,2	4	0,2	2
2. Наявність фінансової та політичної нестабільності.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0,1	4	0,1	
3. Значне сповільнення впровадження необхідних реформ.	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0,15	5	0,2	2
4. Стрімкі темпи зростання цін на енергоносії та скорочення рівня доходів населення.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,15	2	0,1	
5. Наявність міграційних процесів населення за кордон, особливо молоді.	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,15	4	0,2	2
6. Рівень демографічного спаду.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,05	2	0,1	
7. Необхідність вдосконалення законодавчої бази.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,1	2	0,2	2
8. Значна конкуренція за ресурсне забезпечення між громадами.	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0,05	5	0,2	2
9. Низька культура населення щодо відходів та збереження природного середовища.	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0,05	5	0,4	1
Частка впливу (I)	0,1	0,1	0,2	0,05	0,1	0,15	0,15	0,05	0,05				
Всього інтеракцій (к-сть)	3	3	7	1	4	1	3	4	6				
Добуток (частка*інтеракцій)	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4				
Всього інтеракцій											65		
Загальна сума добутків												3,7	
Ранг		3	2		3	3	2	3	1				

При здійсненні прогностичних розрахунків для оборонної стратегії (mini-maxi), отримано наступне: сума інтеракцій в підсумку склала 65, загальна сума добутку дорівнює 3,7.

Отже, здійснивши умовні прогностичні розрахунки на основі даних SWOT-аналізу та обґрунтувавши представлені стратегії, варто зазначити, що однією із найдоцільніших стратегій забезпечення та підтримки розвитку даної громади стала наступальна стратегія (рис. 3.5), за якої фактори позитивного впливу як внутрішнього (сильні сторони), так і зовнішнього (можливості) середовищ значно переважають негативний вплив, який спричинюють слабкі сторони та загрози.

		Зовнішнє середовище об'єкта (OT)	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище об'єкта (SW)	Сильні сторони (S)	Наступальна стратегія (SO) maxi-maxi сума інтеракцій – 133 частка впливу – 9,7	Консервативна стратегія (ST) maxi-mini сума інтеракцій – 71 частка впливу – 3,0
	Слабкі сторони (W)	Конкурентна стратегія (WO) mini-maxi сума інтеракцій – 96 частка впливу – 4,0	Оборонна стратегія (WT) mini-mini сума інтеракцій – 65 частка впливу – 3,7

Рисунок 3.5 – Матриця пропонованих стратегій забезпечення та підтримки розвитку для Трибунівської ТГ

Примітка: сформовано на основі розрахунків даних SWOT-аналізу

Обрана наступальна стратегія є однією з важливих концепцій оновлення та розвитку Трибунівської територіальної громади. Така стратегія спрямована на активне покращення соціально-економічного становища громади, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури та розвиток людського потенціалу. Вона має чітку мету – досягти сталого розвитку, який забезпечить підвищення рівня життя мешканців і зробить громаду більш конкурентоспроможною.

Наступальна стратегія, в контексті територіальних громад, передбачає активні та проактивні заходи, спрямовані на забезпечення стабільного економічного росту, підвищення якості соціальних послуг та покращення інфраструктури. Це стратегія, яка акцентує увагу на використанні внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення значних змін і досягнень. Обрана стратегія для Трибунівської територіальної громади є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та забезпечення добробуту її мешканців. Її успішна реалізація залежить від активної участі громадян, ефективного управління ресурсами та партнерства з іншими структурами. Тільки через комплексний підхід можна забезпечити сталий розвиток громади та підвищити якість життя на місцевому рівні. На рис. 3.6 представлено основні переваги обраної наступальної стратегії для Трибунівської громади.

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ НАСТУПАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТРИБУХІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1. Економічний розвиток:

- підтримка малого та середнього бізнесу (створення сприятливих умов для розвитку підприємництва через податкові пільги, доступ до фінансування, бізнес-інкубатори);
- розвиток інфраструктури (оновлення доріг, будівництво та ремонт об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, культурних закладів); підключення до сучасних комунікаційних мереж);
- аграрний сектор (залучення інвестицій у сільське господарство, зокрема, у виробництво органічних продуктів, що може стати конкурентною перевагою громади).

2. Стимулювання інвестицій та залучення фінансування:

- розробка інвестиційних проєктів (підготовка проєктів, спрямованих на модернізацію інфраструктури та розвиток соціальних об'єктів, для залучення інвестицій із державного або міжнародного бюджету);
- туризм і культура (активний розвиток туризму через збереження культурної спадщини, проведення культурних заходів, розвиток готельного та ресторанного бізнесу).

3. Соціальна сфера:

- освіта та здоров'я (модернізація навчальних закладів, створення умов для розвитку інклюзивної освіти; підвищення якості медичних послуг, оснащення лікарень сучасною технікою, створення програм для профілактики захворювань);
- соціальна підтримка (розвиток програм підтримки вразливих груп населення (пенсіонери, малозабезпечені родини, діти-сироти).

4. Екологічний розвиток:

- збереження природних ресурсів (створення системи управління відходами, впровадження технологій для збереження екології; розвиток проєктів по очищенню водойм та збереженню зелених зон);
- енергозбереження та використання альтернативних джерел енергії (інвестування в сонячні панелі, вітрові турбіни, використання біоенергії, модернізація систем опалення).

5. Управління та громадська участь:

- децентралізація влади та прозорість (покращення управлінських процесів через запровадження електронного урядування, поліпшення комунікації між органами влади та громадянами);
- залучення громадськості до прийняття рішень (проведення опитувань, громадських слухань, створення платформ для обговорення важливих для громади питань).

Рисунок 3.6 – Основні переваги обраної наступальної стратегії
для Трибухівської громади

Як бачимо оновлення стратегії розвитку дозволяє більш ефективно інтегруватися в національну та міжнародну економіку, залучати нові можливості для громади, виробити чітке бачення та забезпечити злагоджену дію всіх учасників процесу, від органів влади до усіх мешканців громади.

3.3 Прогнозна модель розвитку Трибуківської ТГ на основі ресурсного забезпечення

Власне, відомо, що сам по собі розвиток територіальної громади відбуватися не може. Для цього потрібне певне ресурсне забезпечення. Якщо ж мається на увазі територіальну громаду, стає зрозумілим, що її розвиток та забезпечення майбутнього можливе лише завдяки людському чиннику. Тому, саме жителі громади є одним із головних джерел щодо забезпечення та постійної підтримки її розвитку в цілому, поряд з фінансово-економічними ресурсами, що будуть виконувати роль, так званого, підсилюючого чинника цієї дії.

Підхід щодо забезпечення розвитку територіальної громади на основі людського потенціалу повинен включати реалізацію наступних напрямів, а саме:

1) використовувати всі наявні та можливі умови щодо підтримки розвитку територіальної громади – забезпечення соціально-організаційних чинників;

2) застосовувати достатній рівень мотивації жителів територіальної громади для їх власного саморозвитку – забезпечення інтелектуально-трудоових чинників;

3) сприяти працевлаштуванню жителів територіальної громади – забезпечення соціально-управлінських чинників;

4) здійснювати поточний аналіз та постійну оцінку щодо змін в фінансово-економічному стані територіальної громади для забезпечення її розвитку за кризових умов – забезпечення соціально-економічних та фінансово-організаційних чинників.

Для забезпечення успішної реалізації та дієвого виконання такого підходу важливо не забувати про якісний зворотній комунікаційний зв'язок між усіма його учасниками – керівництвом та жителями територіальної громади. Саме завдяки чіткому взаємозв'язку між виконавцями відбуватиметься рівномірний розподіл прав та обов'язків, які й підтримуватимуть рівновагу всіх організаційно-управлінських процесів, що сприятиме задоволенню й виконання головних умов для результативної реалізації цього методу.

Адже, саме людський потенціал виступає одним із досить потужних чинників підтримки рівня спроможності територіальної громади із врахуванням її фінансово-економічного стану та ресурсного забезпечення – рис. 3.7.

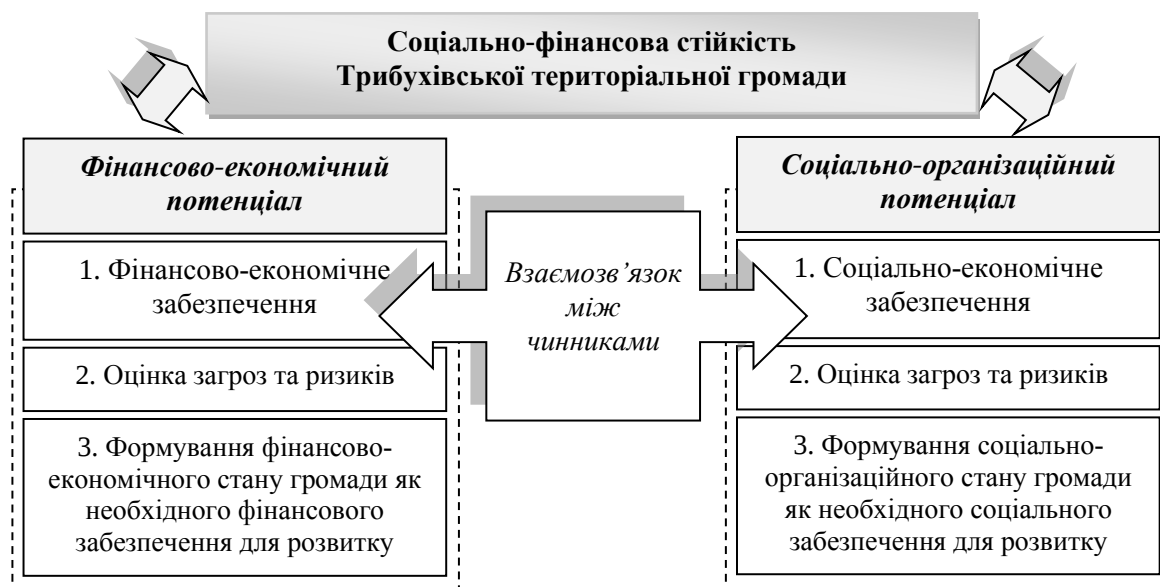


Рисунок 3.7 – Пропоновані основні чинники підтримки рівня спроможності для Трибухівської ТГ

Примітка: сформовано самостійно

Отже, соціально-економічна стійкість вказує на критично важливу роль для підтримки ефективного майбутнього функціонування та забезпечення розвитку територіально громади. Саме за допомогою її основних чинників відбувається стимулювання фінансово-економічного розвитку, покращення соціального добробуту та підтримка безпеки громади, що живе й працює за теперішніх кризових умов.

Для формування прогностної моделі із врахуванням важливості людського потенціалу громади, обрано найважливіші показники – доходи та кількість жителів.

В даній моделі застосовуються реальні та прогнозовані результати. Реальні показники взято із статистично-фінансової звітності громади, а от прогнозовані сформовані за наступною методикою їх розрахунку. Так, в даній моделі

пропонується, що кількість жителів, щорічно, починаючи від 2025 р., збільшуватиметься орієнтовно на 500 осіб, а доходи громади – зростатимуть на 15 %, відповідно.

Усі реальні та прогнозовані результати обраних взаємозалежних показників (доходи та кількість жителів громади) щодо пропонованої прогнозованої моделі для Трибунівської ТГ подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані для прогнозованої моделі

№ з/п	Назва показника	Реальні дані			Прогнозовані дані		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Доходи, грн.	77040700	48956900	90546800	104128820	119748143	137710364
2	Кількість жителів, осіб	8671	7400	8246	8746	9246	9746

Примітка: сформовано на основі реальних та прогнозованих ТГ

Головною метою даної пропонованої прогнозованої моделі, яка відображає важливість підтримки та правильного й ефективного застосування людського потенціалу, є відображення взаємозв'язку між фінансовим показником – доходи громади та соціальним показником – чисельність громади.

Для обґрунтування такого зв'язку між вибраними показниками застосовано прогнозу модель на основі поліноміальної лінії тренду другого ступеню, що і представлено на рис. 3.8.

Із прогнозних даних видно, що результат апроксимації є досить високим (0,9005), що якраз й відображає щільний взаємозв'язок між обраними показниками: якщо кількість жителів в громаді зросте на 10 %, то рівень її доходів зросте приблизно на 9 %.

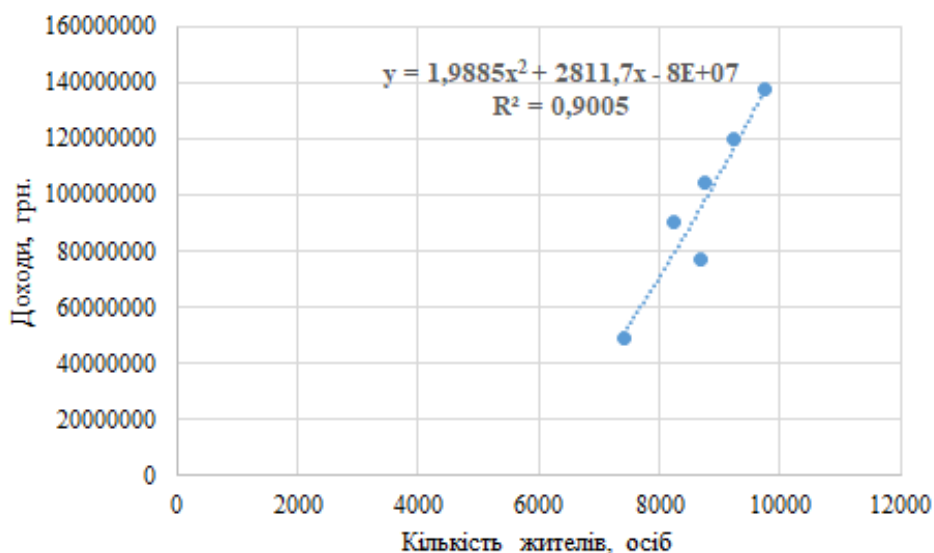


Рисунок 3.8 – Прогнозна модель на основі поліноміальної лінії тренду другого ступеню між показниками «доходи» та «жителі» Трибухівської територіальної громади

Дана прогнозована модель є досить важливою для досліджуваної територіальної громади, особливо за наявності кризових умов її функціонування. Проте, потрібно пам'ятати і про те, що запропонований прогноз може мати як позитивний ефект, що відобразатиметься в якісній реалізації запропонованого поєднання показників, так і негативний – якщо кризова ситуація зазнає більш глобальних масштабів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Загальні підходи до оцінки умов праці та забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці в публічній організації

Умови праці – це сукупність виробничих, соціально-економічних і психофізіологічних факторів, які впливають на здоров'я, працездатність і безпеку працівника в процесі трудової діяльності. Вони визначаються особливостями технологічного процесу, організацією робочого місця, рівнем механізації, мікрокліматом, освітленням, шумом, вібрацією, а також соціальними аспектами праці.

Оцінка умов праці в організації є основою для розроблення заходів із поліпшення безпеки виробничого середовища, зниження професійного ризику та підвищення ефективності праці. Її мета – виявлення небезпечних і шкідливих факторів, визначення їхнього впливу на організм працівника та встановлення рівня відповідності фактичних умов праці до вимог чинного законодавства та нормативів охорони праці.

В Україні питання оцінки умов праці регламентуються Законом України «Про охорону праці», Кодексом законів про працю, а також низкою нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я та Держпраці. Центральне місце в системі контролю за безпечними умовами праці посідає атестація робочих місць за умовами праці, яка дає змогу визначити рівень шкідливості, клас умов праці та встановити пільги чи компенсації працівникам, що працюють у важких або небезпечних умовах.

В сучасній практиці застосовують кілька основних підходів до оцінки умов праці, в тому числі і до публічних організацій, серед яких:

- санітарно-гігієнічний підхід – базується на вимірюванні параметрів виробничого середовища (температура, вологість, рівень шуму, запиленість, освітленість, концентрація хімічних речовин). результати

порівнюють із гранично допустимими нормами, встановленими державними стандартами;

- технологічний підхід – передбачає аналіз технологічних процесів, обладнання та засобів праці з метою визначення потенційно небезпечних операцій і рівня механізації. зокрема, наявність захисних пристроїв, блокувань і сигналізацій;
- організаційний підхід – оцінює ефективність управління охороною праці, дотримання інструкцій, режимів праці та відпочинку, систему інструктажів, навчання та контролю за поведінкою персоналу;
- психофізіологічний підхід – спрямований на дослідження впливу праці на організм людини, враховує фізичне навантаження, рівень монотонності, стресових ситуацій, нервово-емоційних напружень;
- соціально-економічний підхід – розглядає безпечні умови праці як чинник соціальної стабільності, мотивації до праці та підвищення продуктивності. він враховує вартість заходів безпеки, компенсаційні виплати, вплив на ефективність діяльності підприємства.

Найефективнішим для застосування в Трибунівській ТГ буде комплексний підхід, який дозволить отримати повну та об'єктивну оцінку умов праці, виявити пріоритетні напрями для їх поліпшення.

Забезпечення належних і безпечних умов праці є стратегічним завданням кожної організації, адже воно безпосередньо пов'язане з охороною життя і здоров'я працівників, підвищенням продуктивності праці та соціальною відповідальністю бізнесу.

Серед основних напрямів забезпечення безпечних умов праці в Трибунівській ТГ варто виділити:

- удосконалення виробничих процесів шляхом автоматизації, механізації та використання сучасного обладнання з високим рівнем безпеки;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм та створення сприятливого мікроклімату на робочих місцях;

- в разі потреби, забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (спецодяг, респіратори, рукавиці, захисні окуляри);
- організація навчання, інструктажів і перевірки знань з охорони праці;
- планування та реалізація профілактичних заходів для запобігання виробничим травмам і професійним захворюванням;
- моніторинг стану здоров'я працівників через проведення безкоштовних медичних оглядів;
- формування культури безпеки праці, тобто створення на підприємстві атмосфери відповідальності, коли кожен працівник усвідомлює особисту роль у збереженні безпеки.

Дотримання зазначених заходів дає змогу керівництву ТГ мінімізувати професійні ризики, забезпечити стабільну роботу працівників, зберегти трудовий потенціал і підвищити рівень соціального захисту працівників.

Отже, оцінка умов праці та забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці – важлива складова системи управління охороною праці в кожній публічній організації. Комплексний підхід, що охоплює гігієнічні, технологічні, організаційні, психофізіологічні та соціально-економічні аспекти, дозволяє не лише виявити небезпечні фактори, а й запобігти їхньому впливу. Створення належних, безпечних і здорових умов праці є запорукою збереження життя, підвищення продуктивності працівників та формування позитивного іміджу публічної організації як соціально відповідального суб'єкта.

4.2 Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання, на прикладі ТГ

Надзвичайна ситуація (НС) – це порушення нормальних умов життєдіяльності населення, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом чи іншою подією, що призвела або може призвести до людських втрат, завдання матеріальних збитків або шкоди довкіллю [24].

Класифікація надзвичайних ситуацій проводиться з метою визначення рівня реагування, повноважень органів управління та обсягів необхідних сил і ресурсів для ліквідації їх наслідків.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 368 від 24 березня 2004 р. «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями», розрізняють такі рівні НС [25]:

- державний – охоплює значну територію, кілька областей, має міжрегіональні наслідки;
- регіональний – поширюється на дві або більше адміністративні одиниці в межах області;
- місцевий – стосується однієї територіальної громади, району чи міста;
- об'єктовий – виникає в межах підприємства, установи чи організації.

Класифікація НС проводиться за трьома основними ознаками:

- 1) походження події (техногенна, природна, соціальна, воєнна);
- 2) масштаби поширення та наслідки для людей і довкілля;
- 3) обсяги необхідних сил і ресурсів для ліквідації наслідків.

Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання оперативно визначати рівень загрози та алгоритм реагування.

Алгоритм класифікації НС [24] передбачає послідовне виконання низки дій, які представлені на рис. 4.1.

На прикладі Трибухівській ТГ, що має промислові підприємства, об'єкти житлово-комунального господарства та транспортну інфраструктуру, розглянемо дії суб'єктів господарювання при виникненні надзвичайної ситуації техногенного характеру (наприклад, аварії з викидом небезпечних речовин):

1) оповіщення та інформування. Після виявлення події відповідальні особи підприємства негайно повідомляють керівництво, місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС), а також чергову службу ДСНС;



Рисунок 4.1 – Алгоритм класифікації НС

2) організація управління та координації дій. на рівні громади створюється оперативний штаб, який координує дії підприємств, рятувальних служб, медичних установ, поліції. керівник підприємства несе персональну відповідальність за організацію робіт у межах об’єкта;

3) забезпечення безпеки працівників і населення. проводиться евакуація або укриття персоналу, відключення енергоресурсів, локалізація джерела небезпеки. у разі потреби – організація санітарної обробки та медичної допомоги;

4) ліквідація наслідків НС. До робіт залучаються спеціалізовані служби: пожежно-рятувальна, інженерна, медична, хімічного захисту, енергетична тощо.

Суб'єкти господарювання забезпечують техніку, матеріальні ресурси, транспортування постраждалих;

5) відновлення нормальної діяльності. Після ліквідації наслідків НС проводиться оцінка збитків, аналіз дій, відновлення інфраструктури, відшкодування шкоди постраждалим. На основі отриманого досвіду оновлюються плани цивільного захисту.

В умовах воєнного стану алгоритм реагування адаптується до підвищених ризиків техногенних та соціальних надзвичайних ситуацій.

Територіальні громади зобов'язані мати плани дій у надзвичайних ситуаціях воєнного характеру, включно з евакуацією населення, розгортанням пунктів укриття, забезпеченням резервів пального, води, медикаментів, продуктів харчування.

Алгоритм класифікації надзвичайних ситуацій є важливим елементом системи цивільного захисту, оскільки забезпечує своєчасне визначення рівня загрози, характеру події та обсягів реагування. На рівні територіальної громади ефективне реагування на НС можливе лише за умови злагодженої взаємодії між органами місцевого самоврядування, підприємствами, службами ДСНС і населенням. Своєчасне оповіщення, координація дій, підготовка персоналу та наявність необхідних ресурсів – це запорука мінімізації втрат, збереження життя людей і стабільного функціонування господарського комплексу громади навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження висвітлює актуальну на даний час тему «Шляхи оновлення стратегії розвитку в умовах кризи, на прикладі Трибуківської ТГ», загальна суть та особливості якої розкриваються в представлених теоретично-практичних та аналітико-проектних положеннях, а саме: дослідженні теоретичних основ формування та функціонування стратегії розвитку публічної організації в умовах кризи, здійсненні оцінки щодо стратегії розвитку та обґрунтуванні запропонованих шляхів вдосконалення стратегії розвитку Трибуківської територіальної громади в умовах кризи.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Виявлено, що стратегія розвитку виступає свого роду як «дорожня карта», за допомогою якої організація рухається від поточного стану до бажаного, використовуючи наявне ресурсне забезпечення, що допомагає переглядати й оновлювати цілі, напрями та пріоритети розвитку організації для забезпечення її функціонування на довгострокову перспективу за сучасних кризових умов.

2. Досліджено, що становлення та подальший соціально-економічний розвиток Трибуківської територіальної громади відбувався ще як в 2016 р., на основі добровільного об'єднання семи населених пунктів, її представницькі органи місцевого самоврядування розміщуються в с. Трибуківці, загальна кількість населення складає 8095 осіб в підсумку.

3. Доведено, що здійснений SWOT-аналіз загального стану Трибуківської ТГ посприяв виділенню ряду сильних сторін та можливостей, які відображають те, що дана ТГ досить забезпечена всіма необхідними ресурсами для створення на її території важливих об'єктів, вирішення управлінських завдань та реалізації важливих соціальних проєктів. Проте, також наявні певні слабкі сторони та загрози, що у своїй більшості пояснюються наявністю війни в державі та її наслідками тощо.

4. Проаналізовано, що фінансово-економічне забезпечення щодо підтримки функціонування та діяльності Трибуківської ТГ в цілому має позитивні моменти, які відображаються в динаміці росту результатів бюджетних доходів та результатів показника власного капіталу. Проте, поряд із цим виявлено і ряд негативних моментів, зокрема, переважання суми витрат та сумою доходів протягом 2022-2024 років.

5. Визначено, що розробка основних аспектів оновлення стратегії розвитку Трибуківської територіальної громади за кризових умов функціонування сприятиме ефективному процесу формування необхідного комплексу ресурсів, що дозволить забезпечити виокремлення важливих пріоритетних рішень та дасть можливість сформулювати дієвий план-прогноз для отримання ефективних позитивних результатів як на даний момент часу, так і в майбутньому, включаючи і сам розвиток громади.

6. Зазначено, що удосконалення методики оновлення стратегії розвитку досліджуваної громади на основі SWOT-аналізу відображає обрання наступальної стратегії, що буде однією із важливих концепцій оновлення та розвитку Трибуківської територіальної громади, адже, вона спрямовуватиметься на активне покращення соціально-економічного становища громади, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури та розвиток людського потенціалу в цілому.

7. Обґрунтовано, що запропонована прогнозна модель розвитку Трибуківської ТГ на основі ресурсного забезпечення має за мету відображення взаємозв'язку між фінансовим показником – доходи громади та соціальним показником – чисельність громади, й оскільки визначений результат апроксимації є досить високим (0,9005), то відображає щільний взаємозв'язок між обраними показниками. Дана прогнозована модель є досить важливою для досліджуваної територіальної громади, особливо за наявності кризових умов її функціонування.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (№ 157-VIII від 05.02.2015 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області» (від № 724-р від 12.06.2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2020-%D1%80#Text>.
3. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., Прокопенко Л.Л. Сталий розвиток територій: виклики та можливості: Монографія. Таллінн: MTU, 2021. 234 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/items/e74f121d-61e5-4faf-8a8a-83d4b1c2ef50>.
4. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку: Підручник. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvtuku.pdf.
5. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30-35. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.
6. Бюджет Трибухівської територіальної громади на 2022 рік.
7. Бюджет Трибухівської територіальної громади на 2023 рік.
8. Бюджет Трибухівської територіальної громади на 2024 рік.
9. Гавриленко К.М., Юхно І.В., Баштанник В.В. Формування адміністративного простору реалізації публічно-управлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_3.
10. Даміров Н. Дослідження питання реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. *Наукові перспективи*. 2022. № 10 (28). С. 40-49. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-40-49](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-40-49).

11. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>.

12. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-upovoyennij-chas>.

13. Паспорт Трибуківської територіальної громади. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-14-19-30-27-03-2017/>.

14. Програма соціально-економічного розвитку Трибуківської територіальної громади на 2024-2025 роки. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/news/1711615014/>.

15. Програма соціально-економічного розвитку Трибуківської територіальної громади на 2026-2028 роки. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/news/1757948236/>.

16. Пустова С.О. Соціо-екологічні дослідження як інструмент розробки стратегії переходу до сталого розвитку сільської громади. *Екологічні науки: науково-практичний журнал*. 2022. № 1 (40). С. 160-164. URL: <http://ecoj.dea.kiev.ua/archives/2022/1/29.pdf>.

17. Решота О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf.

18. Сак Ю.А. Систематизація наукових підходів до проблеми політико-адміністративного реформування системи публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 94-101. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-94-101>.

19. Свідоцтво про реєстрацію Статуту Трибуківської ОТГ. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/svidoctvo-pro-reestraciju-statutu-tribuhivskoi-otg-1526312170/>.

20. Свірідова С.С., Степанова А.В. Екологічна та соціальна складова в проєктах розвитку територіальних громад. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 94-101. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-73-84](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-73-84).

21. Статут Трибунівської ОТГ. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/statut-tribuhivskoi-otg-1526312724/>.

22. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності. URL: <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad/>.

23. Стратегія розвитку Трибунівської територіальної громади на 2024-2028 роки. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/news/1711614199/>.

24. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях: Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

25. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

26. Трибунівська територіальна громада: офіційний вебсайт. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov>.

27. Фінансова звітність Трибунівської територіальної громади за 2022 рік.

28. Фінансова звітність Трибунівської територіальної громади за 2023 рік.

29. Фінансова звітність Трибунівської територіальної громади за 2024 рік.

30. Шведа Н., Татарин Н. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>.

31. Шведа Н.М., Шведа Т.Р. Фактори, що визначають стратегію сучасної організації. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка., (Тернопіль, 18

листопада 2022 р.) Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 93-94. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39515>.

32. Юрик Н., Вішка І. Суть та значення стратегії розвитку публічної організації в умова війни. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Функціонування суб'єктів економічної діяльності: виклики сучасності». Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, С.248-250. URL:<https://epmg.kname.edu.ua/naukova-diialnist-kafedry-ekonomiky/konferentsii/funktsionuvannia-subiektiv-ekonomichnoi-diialnosti-vyklyky-suchasnosti-20-21-lystopada-2025-roku/zbirnyk-tez>

33. Юрик Н.С., Котовська І.В. Необхідність створення комплексної системи антикризового менеджменту. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 229-230. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22206>.

ДОДАТКИ