

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ
МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: студентка II курсу, групи ЗМР-24мг
спеціальності: 075 «Маркетинг»
(ОП «Інтернет-маркетинг»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Людмила КОРОТЕЦЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Сергій КОБЕЦЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітньо-професійна програма «Інтернет-маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці Людмилі КОРОТЕЦЬКІЙ

1. Тема: «Оптимізація стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади за допомогою цифрових маркетингових інструментів» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3665 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного планування розвитку територіальних громад. 2. Аналіз сучасного стану та стратегічних напрямів розвитку Мереф'янської територіальної громади. 3. Напрями оптимізації стратегії розвитку Мереф'янської ОТГ на основі цифрового маркетингу
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): 1. Мета та завдання магістерської кваліфікаційної роботи. 2. Об'єкт, предмет та методологічна основа магістерської роботи. 3. Школи стратегічного управління. 4. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. 5. Демографічна характеристика Мереф'янської територіальної громади (станом на 01.01.2025 р.). Основні соціально-економічні показники Мереф'янської громади (2022–2024 рр.). Структура доходів і видатків бюджету Мереф'янської громади у 2024 р. 6. Оцінка ефективності цифрової комунікації Мереф'янської громади у 2024 р. 7. Портфель цифрових інструментів комунікації Мереф'янської ОТГ. 8. Цифрові маркетингові інструменти просування Мереф'янської ОТГ.

9. Система основних показників маркетингового моніторингу ефективності реалізації стратегії розвитку Мерэф'янської ОТГ

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Людмила КОРОТЕЦЬКА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: _____ Людмила КОРОТЕЦЬКА
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Надія КОСТЮК
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Коротецька Л.М. Оптимізація стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади за допомогою цифрових маркетингових інструментів. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 Маркетинг – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 129 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад оптимізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на основі цифрових маркетингових інструментів.

У роботі узагальнено підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад, визначено сутність та зміст цифрової трансформації у системі місцевого самоврядування. Розкрито роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності стратегічного планування, управління репутацією громади та формуванні її інвестиційної привабливості.

На прикладі Мереф'янської міської територіальної громади Харківського району здійснено комплексну оцінку соціально-економічного стану, ефективності реалізації чинної стратегії розвитку та рівня цифрової комунікаційної активності. Проведено SWOT-аналіз діяльності громади, виявлено ключові сильні сторони, можливості, проблеми й ризики її подальшого розвитку.

Запропоновано систему заходів щодо удосконалення стратегічного управління громадою через впровадження інструментів цифрового маркетингу, зокрема SEO-оптимізації, таргетованої реклами, SMM-кампаній, електронної CRM-системи та інтегрованої аналітики KPI-метрик. Розроблено модель моніторингу результативності реалізації стратегії на основі маркетингових індикаторів ефективності, що забезпечує підвищення прозорості управління та залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

Результати дослідження мають практичне значення для органів місцевого самоврядування, регіональних агенцій розвитку та консультативних структур, що займаються стратегічним плануванням і комунікаційною політикою територіальних громад. Запропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні стратегій цифрового розвитку та інвестиційного позиціонування громад в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: стратегія розвитку громади, цифровий маркетинг, стратегічне управління, децентралізація, інвестиційна привабливість, маркетингові інструменти, KPI-система, Мереф'янська ОТГ.

ANNOTATION

Korotetska L.M. Optimization of the development strategy of a united territorial community using digital marketing tools. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 075 Marketing – Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 129 p.

Master's qualification work is devoted to the study of the theoretical, methodological and practical principles of optimizing the development strategy of a united territorial community based on digital marketing tools.

The work summarizes approaches to strategic management of the development of territorial communities, defines the essence and content of digital transformation in the local government system. The role of digital communications in increasing the effectiveness of strategic planning, managing the reputation of the community and forming its investment attractiveness is revealed.

Using the example of the Merefyansk urban territorial community of Kharkiv district, a comprehensive assessment of the socio-economic situation, the effectiveness of the implementation of the current development strategy and the level of digital communication activity was carried out. A SWOT analysis of the community's activities was conducted, key strengths, opportunities, problems and risks of its further development were identified.

A system of measures to improve the strategic management of the community through the implementation of digital marketing tools, in particular SEO optimization, targeted advertising, SMM campaigns, electronic CRM system and integrated KPI analytics was proposed. A model for monitoring the effectiveness of the strategy implementation based on marketing performance indicators was developed, which ensures increased transparency of management and public involvement in decision-making processes.

The results of the study are of practical importance for local governments, regional development agencies and advisory structures involved in strategic planning and communication policy of territorial communities. The proposed recommendations can be used in the formation of digital development strategies and investment positioning of communities in the context of decentralization and European integration processes.

Keywords: community development strategy, digital marketing, strategic management, decentralization, investment attractiveness, marketing tools, KPI system, Merefyanska AH.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	13
1.1. Теоретичні засади та специфіка стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад	23
1.2. Методологічні підходи до визначення змісту стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад	34
1.3. Проектно-цільовий підхід до реалізації стратегічних пріоритетів об'єднаних територіальних громад	45
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МЕРЕФЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	57
2.1. Загальна характеристика Мерефянської об'єднаної територіальної громади	57
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу громади та оцінка реалізації чинної стратегії розвитку	66
2.3. Оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності громади та застосування цифрових маркетингових інструментів	73
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕФЯНСЬКОЇ ОТГ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	83
3.1. Удосконалення системи стратегічного управління громадою через цифрові інструменти комунікації	83

3.2. Використання цифрових маркетингових технологій у просуванні громади та підвищенні її інвестиційної привабливості	90
3.3. Формування системи моніторингу результативності реалізації стратегії розвитку громади на основі маркетингових метрик	90
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	110
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена поглибленням процесів децентралізації та цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, що вимагає принципово нових підходів до стратегічного розвитку територіальних громад. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та посилення конкуренції між громадами за інвестиційні ресурси, ефективне стратегічне планування розвитку територій стає визначальним чинником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та соціальної згуртованості.

Водночас сучасні тенденції глобальної цифровізації зумовлюють необхідність інтеграції інструментів цифрового маркетингу у систему управління громадою, що дозволяє підвищити рівень відкритості, залученості громадян, оперативності комунікацій та ефективності просування територіального бренду. Застосування маркетингових технологій у стратегічному управлінні сприяє формуванню позитивного іміджу громади, залученню інвесторів, розширенню партнерських зв'язків та посиленню фінансової самодостатності.

Особливої значущості дослідження набуває у контексті реалізації Концепції цифрової трансформації регіонального розвитку України та стратегічних цілей Програми уряду щодо розвитку «розумних» громад (Smart Communities), що передбачає впровадження data-driven управління та цифрових інструментів комунікації.

Таким чином, оптимізація стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад на засадах цифрового маркетингу є важливою науковою та практичною проблемою, розв'язання якої забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення економічного потенціалу територій та розвиток громадянського суспільства на місцевому рівні.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на основі використання цифрових маркетингових інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень, залучення інвестицій та зміцнення соціально-економічного потенціалу території.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі основні завдання:

1. Вивчити теоретичні передумови формування системи стратегічного планування розвитку територіальних громад.
2. Провести аналіз сучасного стану та стратегічних напрямів розвитку Мереф'янської територіальної громади.
3. Розробити напрями оптимізації стратегії розвитку Мереф'янської ОТГ на основі цифрового маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оптимізації стратегії розвитку територіальної громади з використанням інструментів цифрового маркетингу, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій, інвестиційної активності та конкурентоспроможності громади.

Методологічну основу магістерської роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, які забезпечили комплексний, системний і міждисциплінарний підхід до розв'язання поставлених наукових завдань.

У процесі дослідження використано такі методи:

1. Діалектичний метод і системний підхід – для виявлення сутності, структури та взаємозв'язків елементів стратегічного управління розвитком

територіальних громад, а також для узагальнення наукових підходів до цифрової трансформації публічного управління.

2. Методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції – при теоретичному узагальненні наукових концепцій стратегічного планування, формуванні логічної структури дослідження та побудові системи взаємозв'язків між цілями, інструментами й результатами розвитку громади.

3. Економіко-статистичний метод – для оцінювання динаміки соціально-економічних показників Мереш'янської територіальної громади, визначення тенденцій розвитку та порівняльного аналізу ефективності реалізації стратегії.

4. SWOT-аналіз – для діагностики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що впливають на реалізацію стратегії розвитку громади, а також для обґрунтування пріоритетних напрямів оптимізації управлінських рішень.

5. Метод порівняльного аналізу – для зіставлення результатів діяльності громади з аналогічними територіальними утвореннями та виявлення найкращих практик у сфері цифрового маркетингу та комунікаційного управління.

6. Маркетингово-аналітичні методи (Google Analytics, Meta Insights, CRM-аналіз) – для вимірювання ефективності цифрових каналів комунікації, визначення рівня залученості громадян і потенційних інвесторів, а також для оцінювання ефективності інструментів просування територіального бренду.

7. Метод експертного оцінювання – для визначення ключових показників ефективності (KPI) системи моніторингу реалізації стратегії розвитку громади та прогнозування результативності управлінських дій.

8. Графічний і табличний методи – для наочного відображення аналітичних результатів, узагальнення динаміки розвитку та візуалізації маркетингових метрик.

Застосування зазначених методів у сукупності дало змогу забезпечити комплексність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну

цінність рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку громади в умовах цифрової економіки.

Практичною базою магістерської роботи є Мереш'янська міська територіальна громада Харківського району Харківської області, створена у 2016 році відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Громада охоплює територію площею 99,5 км², чисельність населення станом на 2025 рік становить понад 25 тисяч осіб, з яких близько 45 % – працездатного віку. Мереш'янська ОТГ має вигідне географічне положення, розвинену транспортну, комунальну та соціальну інфраструктуру.

Громада активно впроваджує цифрові технології в управління, використовує електронні сервіси, соціальні мережі та інструменти маркетингових комунікацій для взаємодії з громадянами, що робить її показовим прикладом сучасного підходу до публічного менеджменту.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні наукових засад стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах цифрової трансформації. У роботі систематизовано підходи до формування інформаційно-комунікаційної політики місцевих громад та розроблено концептуальну модель взаємозв'язку між стратегічним плануванням, цифровими технологіями та суспільною участю.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами місцевого самоврядування Мереш'янської громади, а також іншими територіальними утвореннями з метою вдосконалення стратегічного планування, зміцнення інвестиційного потенціалу та покращення комунікаційної взаємодії з населенням.

Розроблені у магістерській роботі підходи та методичні напрацювання можуть бути використані для:

- оновлення стратегій розвитку громад шляхом інтеграції сучасних цифрових маркетингових інструментів;

- створення та впровадження систем моніторингу стратегічних результатів , що ґрунтуються на КРІ, цифрових індикаторах і маркетингових аналітичних показниках;

- підвищення компетентностей управлінського персоналу у сфері цифрових комунікацій і маркетингу;

- просування бренду громади та її позиціонування в національному й міжнародному цифровому просторі.

Окремі напрацювання магістерської роботи були представлені й отримали наукове обговорення під час II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (20–22 листопада 2025 р., м. Харків), що засвідчує актуальність і наукову значущість результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Теоретичні засади та специфіка стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад

В умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації одним із ключових завдань сучасної України є формування спроможних територіальних громад, які володіють достатнім обсягом управлінських повноважень та відповідним ресурсним забезпеченням – матеріальним, фінансовим, кадровим і земельним. Такі громади мають бути здатними повноцінно задовольняти потреби населення, забезпечувати належний рівень соціальних і адміністративних послуг, підтримувати стабільний розвиток території та ефективно використовувати наявний потенціал.

Процес розвитку територіальних громад є тривалим і передбачає комплексні трансформації, спрямовані передусім на підвищення якості життя мешканців. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності, у яких функціонують громади, особливої ваги набуває пошук та впровадження результативних механізмів і методів управління, що дозволяють забезпечити сталий розвиток, раціональне використання ресурсів і адаптивність до викликів. Одним із найбільш ефективних інструментів, що дає змогу системно реагувати на зміни та водночас залишатися в межах визначених пріоритетів, є стратегічне управління.

З огляду на це, будь-яка інституція, незалежно від її масштабу, потребує розроблення стратегії, що дозволяє окреслити перспективні напрямки розвитку, сформулювати бачення майбутнього та визначити оптимальні способи реагування на внутрішні й зовнішні події. У науковому дискурсі термін «стратегія» широко використовується як у працях

зарубіжних, так і в дослідженнях вітчизняних науковців, однак єдиного змістового трактування цього поняття досі не сформовано.

Як підкреслюють В. Попова та Л. Маценко, поняття «стратегія» походить від грецьких слів *stratos* – військо та *agein* – вести, які разом утворюють термін *strategos*, що означає «воєначальник» [57]. Первісно цей термін використовувався виключно у військовій сфері й означав здатність формувати загальний план ведення військових дій. Аналогічної позиції дотримується й В. Голік, зазначаючи, що «у своєму початковому тлумаченні стратегія розглядалася як мистецтво планування військових кампаній» [21].

Лише у середині ХХ століття поняття «стратегія» почало активно застосовуватися у сфері менеджменту. Одним із перших його наукових визначень, наближених до сучасного розуміння, стало трактування А. Чандлера, який розглядав стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, формування курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [19].

У сферу державного та регіонального управління стратегічний підхід почав інтегруватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Як зазначає Д. Ломоносов, відтоді стратегія стала розглядатися не лише як інструмент ведення воєнних дій, а й як механізм забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад, що дозволяє узгоджувати інтереси, ресурсні можливості та соціально-економічні потреби населення [40].

У сучасних умовах стратегічний підхід став фундаментальною основою формування середньо- та довгострокових програм розвитку в усіх регіонах України. Стратегію розглядають як комплексний інструмент, реалізація якого можлива лише за умови узгодженого впливу широкого спектра управлінських рішень та послідовного виконання низки етапів, що охоплюють діяльність різних цільових груп і відповідальних осіб [24]. Отже, ефективне впровадження стратегії передбачає наявність результативної системи стратегічного управління, здатної формувати оптимальні

управлінські рішення та забезпечувати відповідність практичних дій визначеним стратегічним цілям.

Варто наголосити, що теоретичні та методологічні підходи до стратегічного управління значною мірою базуються на напрацюваннях менеджменту у сфері бізнесу, що зумовлює домінування визначень, орієнтованих на корпоративний сектор. Водночас стратегічне управління посідає важливе місце в системі публічного управління як на національному, так і на місцевому рівнях. За умов децентралізації та зростання автономії територіальних громад особливого значення набуває саме локальний рівень стратегічного управління. Як слушно зазначає В. Тертичка, стратегічне управління поступово стає інтегрованою складовою муніципального менеджменту, що є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності територій у сучасному мінливому середовищі [16].

У процесі вивчення концептуальних основ стратегічного управління низка польських науковців наголошує, що цей підхід виступає особливою формою цілеспрямованого впливу на розвиток територіальної громади. Володіння стратегічними інструментами розглядається не просто як управлінська функція, а як необхідна передумова стійкого розвитку місцевого середовища. Дослідники підкреслюють, що «для забезпечення успішної динаміки розвитку громади стратегічне управління має стати невід'ємною складовою її повсякденного функціонування». Теоретична основа стратегічного управління ґрунтується на застосуванні SWOT-аналізу, методології стратегічного планування, формулюванні місії та чіткій постановці цілей, залученні інвестицій, запровадженні інноваційних рішень та створенні механізмів громадської участі у визначенні напрямів розвитку. Важливим є також систематичний моніторинг і оцінювання ступеня реалізації стратегічних рішень [1, с. 4].

У найбільш узагальненому вигляді стратегічне управління в системі місцевого самоврядування може бути інтерпретоване як процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо довгострокових орієнтирів громади.

Такий підхід передбачає не лише створення стратегії, але й її регулярне оновлення відповідно до зміни соціально-економічних, політичних та внутрішніх умов розвитку території. Більше того, у сучасній науковій літературі підкреслюється, що стратегія повинна не просто реагувати на зміни, а й випереджувати їх, ініціюючи ті трансформації, що сприятимуть інтересам громади. Ефективність її впровадження залежить від здатності органів місцевого самоврядування мобілізувати ресурси, активізувати внутрішній потенціал території та забезпечити стабільність функціонування громади в умовах високої мінливості середовища [17].

До основних переваг стратегічного управління відносять можливість формування цілісного бачення розвитку громади, визначення пріоритетних напрямів діяльності та окреслення бажаних результатів. Воно створює підґрунтя для скоординованої та послідовної роботи всіх суб'єктів місцевої влади, сприяє постановці стратегічних, оперативних і тактичних завдань, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та стимулює розвиток стратегічного мислення. Крім того, стратегічне управління зосереджує увагу на пошуку різних альтернативних сценаріїв досягнення визначених цілей, що підвищує адаптивність громади до майбутніх викликів.

Разом з тим упровадження стратегічного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується низкою обмежень та організаційних бар'єрів. Зокрема, можливий спротив керівників, які остерігаються надмірної формалізації стратегічних документів; недостатній рівень компетентності персоналу щодо механізмів реалізації стратегічних планів; дефіцит достовірної та систематизованої інформації, необхідної для обґрунтованого прийняття рішень. Важливими проблемами також виступають обмеженість фінансових, кадрових та інституційних ресурсів, а також відсутність альтернативних варіантів дій на випадок зміни зовнішніх умов. Усе це свідчить про необхідність посилення методичного забезпечення стратегічної діяльності, підвищення кваліфікації фахівців та удосконалення комунікаційних механізмів.

Нагальність розвитку ефективних стратегічних практик зумовлена складністю процесів формування та функціонування територіальних громад, впровадженням реформ, зростанням запитів громадян щодо результативності місцевого управління та потребою у прозорих, підзвітних і чітко структурованих процедурах прийняття рішень. Як відзначається у наукових джерелах, на ефективність стратегічного управління впливають кілька груп чинників:

- довготривалі соціально-економічні та політичні трансформації, що охоплюють усі сфери суспільного життя;
- посилення вимог мешканців до результативності дій органів влади, що актуалізує потребу у сучасних моделях управління;
- необхідність забезпечення самостійності територіальних громад у прийнятті стратегічних рішень у межах децентралізації;
- запит на застосування відкритих і гнучких управлінських технологій, які відповідають принципам підзвітності, прозорості та громадської участі [113].

Одним із ключових компонентів стратегічного управління є стратегічне планування. На думку Ю. Шарова, методологія стратегічного планування виникає як відповідь на управлінські виклики, що постають у ході реалізації адміністративних реформ [12, с. 253]. М. Свистович зазначає, що сучасні підходи до стратегічного планування у сфері державного та регіонального управління спираються на ідеї корпоративного менеджменту, започатковані І. Ансоффом [19, с. 47].

Вагомий внесок у класифікацію підходів до стратегічного планування зробили Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел, запропонувавши у праці «Школи стратегій» систематизоване бачення наукових шкіл формування стратегій. У таблиці 1.1 наведено узагальнення їхньої концепції, яка відображає різні підходи до трактування процесу стратегічного планування.

Таблиця 1.1.

Школи стратегічного управління

Назва	Характеристика
Школа дизайну	розглядає стратегію як процес осмислення перспектив розвитку організації, тобто підкреслює інтелектуальний і творчий характер стратегічного мислення
Школа планування	акцентує увагу на тому, що стратегія є формальним, структурованим і передбачуваним процесом, який неминуче відбувається в межах управлінського циклу.
Школа позиціонування	трактує формування стратегії як аналітичний процес, орієнтований на оцінку зовнішнього середовища та конкурентного становища організації.
Когнітивна школа	розглядає стратегічне планування як ментальний процес, що відображає спосіб мислення керівника і внутрішнє бачення розвитку підприємства чи громади.
Школа підприємництва	тлумачить стратегію як процес передбачення, у межах якого визначальну роль відіграє інтуїція, досвід і лідерські якості керівника.
Школа навчання	підкреслює, що стратегічне планування є безперервним процесом навчання та розвитку, де стратегія формується поступово через накопичення знань і досвіду.
Школа влади	аналізує процес створення стратегії через призму переговорів, компромісів та узгодження інтересів між різними групами впливу.
Школа культури	зоереджується на колективному характері стратегічного планування, де стратегія формується спільно відповідно до цінностей і норм організації.
Школа зовнішнього середовища	пояснює стратегію як реакцію установи чи організації на постійно мінливі умови зовнішнього середовища, наголошуючи на адаптивності та гнучкості.
Школа конфігурації	розглядає стратегічне планування як процес глибинної трансформації, що поєднує етапи стабільності та радикальних змін у розвитку системи.

Таким чином, представлена класифікація відображає еволюцію наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління – від раціонально-аналітичного до адаптивно-інноваційного, що дозволяє комплексно пояснити природу стратегічного планування в умовах динамічного середовища.

У науковій літературі, окрім концепцій, сформованих у межах окремих шкіл стратегічного управління, існує також низка індивідуальних теоретичних підходів, які розширюють зміст і трактування поняття

стратегічного планування. Завдяки цим підходам формується більш комплексне та багатовимірне розуміння його сутності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Сучасні парадигми та підходи до стратегічного планування

Назва	Характеристика
Процесно-цільовий підхід.	зосереджується на визначенні цілей організації, шляхів їх досягнення та ресурсів, необхідних для ефективного використання потенціалу. Він базується на логіці послідовного формування мети, завдань і механізмів реалізації
Програмно-проектний підхід конкретних програм розвитку.	передбачає формалізацію управлінських зусиль через створення планових і програмно-проектних документів різного рівня. Такий підхід дає змогу структурувати стратегічну діяльність і забезпечити її практичне втілення у вигляді практичних механізмів реалізації управлінських рішень.
Діяльнісний підхід	розглядає стратегічне планування як форму управлінської діяльності, спрямованої на розроблення та реалізацію стратегічних рішень. Він акцентує увагу на активній позиції управлінських суб'єктів, які забезпечують сталий розвиток установи через узгодження цілей і дій.
Системний підхід	ґрунтується на сприйнятті стратегічного планування як цілісного процесу, у межах якого приймаються рішення щодо майбутніх результатів діяльності з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами управлінської системи.
Ситуаційний підхід	визначає стратегію як результат адаптації організації до зовнішнього середовища. Процес планування при цьому відбувається з урахуванням конкретних умов, у яких функціонує установа, що дозволяє забезпечити її гнучкість та стійкість до змін.
Адміністративний підхід	орієнтований на визначення цілей, пріоритетів та ключових економічних показників розвитку. Він використовується для розроблення регіональних і галузевих стратегій.
Динамічний підхід	спрямований на забезпечення життєздатності організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у пошуку нових можливостей розвитку, удосконаленні управлінських механізмів і підвищенні адаптивності системи.
Комплексний підхід	відображає прагнення поєднати різні напрями стратегічного аналізу, орієнтуючись на досягнення взаємопов'язаних завдань державного та управлінського характеру. Він розглядає стратегічне планування як інструмент узгодження економічних, соціальних і організаційних аспектів діяльності установи для досягнення довгострокових результатів.

Представлені підходи, на нашу думку, дають змогу глибше розкрити природу стратегічного планування, особливо в контексті функціонування органів місцевого самоврядування, де воно виступає важливим інструментом

управління розвитком територій. Завдяки такому багатогранному розгляду забезпечується ширше осмислення механізмів формування стратегій, що враховують як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу.

Водночас у сучасній науці не існує єдиного універсального підходу до тлумачення сутності стратегічного планування. Це підтверджується значною кількістю різних визначень, які відображають плюралізм наукових позицій і методологічних орієнтацій. Кожен дослідник, виходячи з власної наукової парадигми, намагається розкрити специфіку стратегічного планування як процесу, що може трактуватися з позицій управлінської, економічної, соціальної чи поведінкової теорії. Саме тому сучасне бачення цього явища є інтегративним і динамічним, відображаючи різні аспекти його застосування у публічному управлінні.

У сукупності ці підходи формують багатовимірне бачення стратегічного планування – від цілеспрямованого і системного до адаптивного й інноваційного, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики управління розвитком територіальних громад.

У сучасних умовах наукових досліджень визначити єдиний універсальний підхід до розуміння сутності стратегічного планування надзвичайно складно. Це зумовлено тим, що кожен із наявних підходів відображає окремий аспект тієї реальності, в якій функціонує об'єкт управління, та відповідає особливостям соціально-економічних процесів, що відбуваються у суспільстві. Кожен підхід має власну методологічну логіку, цінність і практичне застосування, а тому жоден не може вважатися всеохопним чи вичерпним. У цьому контексті важливо підкреслити, що різні наукові школи не суперечать одна одній, а, навпаки, взаємодоповнюють, розкриваючи стратегічне планування як багатовимірний, динамічний та інтеграційний процес, що охоплює різні аспекти управлінської діяльності. З урахуванням цього, доцільно базуватися на найбільш збалансованому визначенні поняття, яке поєднує як теоретичний, так і прикладний зміст.

Важливим є також з'ясування співвідношення понять «стратегічне управління» та «стратегічне планування», оскільки вони тісно пов'язані між собою, але відрізняються за сутністю і функціональним змістом. Стратегічне управління трактується як системний, послідовний процес управлінського впливу, який включає етапи планування, організації, мотивації, контролю та коригування. Воно визначає логіку дій із розроблення, реалізації та оцінювання стратегії, забезпечуючи цілісність і безперервність управлінського циклу. Це постійний процес прийняття рішень, спрямований на реалізацію визначених цілей, де увага приділяється не лише майбутнім орієнтирам, а й поточним діям, які забезпечують досягнення бажаних результатів у перспективі. Стратегічне управління формує систему цінностей, мотивацій та управлінських рішень, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності громади в умовах мінливого середовища.

Відповідно до наведеного, «стратегічне планування – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який називають стратегією» [17].

Цей підхід акцентує увагу на тому, що планування виступає інструментальною складовою стратегічного управління, яка формує практичні орієнтири для діяльності. Воно дозволяє встановити не лише цілі, а й способи їх реалізації, ресурси, відповідальних виконавців і часові межі. Таким чином, стратегічне планування забезпечує перехід від бачення до дії, поєднуючи аналітичні та управлінські компоненти у єдину систему.

Попри відсутність єдиного загальновизнаного визначення поняття стратегічного управління, більшість науковців погоджуються, що його сутність полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування майбутніх напрямів розвитку організації або громади. У межах місцевого самоврядування стратегічне управління стає

ключовим інструментом розвитку територій, адже саме воно дозволяє поєднати інтереси держави, громади та бізнесу. В умовах децентралізації цей процес набуває особливого значення, оскільки від ефективності стратегічного управління залежить рівень соціально-економічного добробуту населення, привабливість громади для інвесторів і сталість розвитку. Застосування принципів стратегічного управління вимагає високої аналітичної культури, системного мислення, урахування зарубіжного досвіду та глибокого розуміння локальних особливостей.

Отже, стратегічне планування слід розглядати як невід’ємний компонент стратегічного управління, без якого неможливо сформувавши ефективну модель розвитку територіальної громади. Стратегія у цьому контексті виконує роль орієнтиру та інструмента практичної реалізації управлінських рішень. Вона охоплює сукупність цілей – від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних оперативних завдань, програм і проєктів. Іншими словами, стратегія визначає, що саме має бути зроблено, якими методами, у які терміни, за які ресурси та ким саме. Вона перетворює бачення майбутнього на конкретний план дій, що дозволяє узгодити зусилля всіх учасників управлінського процесу.

Сучасний стратегічний документ громади має відповідати низці ключових вимог: ґрунтуватися на реальних конкурентних перевагах території, узгоджуватися зі стратегіями регіонального та державного рівня, мати фінансове, кадрове та ресурсне забезпечення, відображати інтереси жителів і враховувати громадську думку. Крім того, стратегія повинна передбачати гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне управління ризиками та орієнтуватися на досягнення максимального результату при оптимальних витратах. Вона має містити чітко визначені етапи реалізації, механізми моніторингу та корекції дій, що сприятимуть постійному вдосконаленню управлінських процесів.

Завершення процесу розроблення стратегії не означає кінця управлінської діяльності, а, навпаки, позначає перехід до нового етапу –

управління реалізацією стратегії. На цьому рівні домінують інструменти проектного менеджменту, що охоплюють управління вартістю, часом, змістом, комунікаціями, ризиками та інтеграцією. Саме реалізаційна фаза визначає ефективність попередніх етапів планування і забезпечує досягнення запланованих соціально-економічних результатів. Таким чином, стратегічне управління виступає безперервним циклом розвитку, у якому стратегічне планування є його основною рушійною силою, що формує основу для сталого зростання територіальних громад.

1.2. Методологічні підходи до визначення змісту стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад

Сучасні тенденції стратегічного планування розвитку територіальних громад демонструють його виняткову актуальність, адже в умовах складних соціально-економічних трансформацій стратегічне планування залишається ключовим інструментом упорядкування, координації та управління динамічними процесами розвитку. Жоден інший управлінський механізм не забезпечує такого рівня передбачуваності та системності дій, як стратегічний підхід до управління змінами. Особливої ваги стратегічне планування набуває у періоди соціально-політичної нестабільності або реформування, коли необхідно не лише адаптуватися до змін, а й створити довгострокове бачення розвитку території.

Водночас стратегічне планування у сучасних умовах повинно інтегрувати проектні технології, що дозволяють реалізовувати цілі місцевого розвитку в конкретних часових і ресурсних межах. Це забезпечує практичну реалізацію стратегічних пріоритетів і підвищує рівень управлінської ефективності. Як зазначається у наукових джерелах, «зміцнення суб'єктів та методології стратегічного планування місцевого розвитку відбувається завдяки об'єднанню територіальних громад та розширенню простору

стратегічних ініціатив» [15; 17; 19]. Саме процеси децентралізації створили нову основу для впровадження стратегічного управління на місцях, поєднавши автономність громад із відповідальністю за результати.

Важливим досягненням останніх років стало розширення сфери застосування проєктного підходу в публічному управлінні та його інтеграція з інструментами стратегічного планування. Такий підхід сприяє переходу до програмно-цільового бюджетування, коли фінансування прив'язується до конкретних завдань і вимірюваних результатів. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси, забезпечуючи узгодженість між фінансовими механізмами та стратегічними пріоритетами розвитку.

Крім того, поширюються можливості грантового та інвестиційного фінансування проєктів місцевого розвитку, що реалізуються через Державний фонд регіонального розвитку, міжнародні програми технічної допомоги та конкурси місцевих ініціатив [13, с.51]. Такі механізми стимулюють інноваційність, партнерство між різними секторами й залучення громад до процесів розвитку.

Окремим викликом стратегічного планування в умовах європейської інтеграції України є необхідність гармонізації методологічних підходів із європейськими стандартами. Європейська практика доводить ефективність семирічних циклів планування, у межах яких здійснюється комплексна оцінка результативності попередніх стратегій та визначаються пріоритети нових [21, с.312]. Перед початком чергового циклу стратегічного планування в країнах ЄС, як правило, проводяться консультації з незалежними експертами, представниками політичних партій, органів місцевого самоврядування та громадськості. «Механізм письмового оцінювання ситуації та подання пропозицій із використанням електронних інструментів» [22] забезпечує відкритість, інклюзивність і високий рівень суспільної довіри до стратегічних документів.

Для України цей досвід є надзвичайно цінним, оскільки сприяє побудові системи стратегічного планування, орієнтованої на прозорість, участь громадян та доказовість прийнятих рішень.

Отже, процеси об'єднання територіальних громад виступають центральним елементом реформування місцевого самоврядування, адже саме вони створюють передумови для підвищення управлінської та фінансової спроможності громад. Водночас ці процеси супроводжуються низкою нових викликів, що потребують подальшого удосконалення підходів, методів та інструментів стратегічного планування. Серед них – необхідність формування чіткої системи моніторингу результатів, впровадження індикаторів оцінки ефективності стратегій та забезпечення стабільного фінансування заходів розвитку. У підсумку стратегічне планування стає не лише засобом формування майбутнього громади, а й важливим чинником зміцнення її інституційної зрілості, управлінської відповідальності та конкурентоспроможності в умовах децентралізованої держави.

Після створення об'єднаної територіальної громади пріоритетним завданням стає формування стратегії розвитку, що визначає довгострокові орієнтири соціально-економічного, інфраструктурного та інституційного зростання громади (рис.1.1).

Після утворення об'єднаної територіальної громади постає потреба у переосмисленні та оновленні стратегічних документів розвитку, що були раніше розроблені окремими громадами, які увійшли до нового адміністративного утворення. Це зумовлено тим, що укрупнена громада отримує новий масштаб ресурсних можливостей, іншу соціально-економічну структуру та, відповідно, змінені конкурентні переваги. За таких умов необхідним є формування оновленого стратегічного бачення розвитку громади, яке має враховувати потенціал усіх територій, що об'єдналися, а також їхню спільну місію та перспективні напрями зростання. Оптимально, якщо у стратегії буде визначено 2–5 ключових стратегічних пріоритетів, які стануть орієнтирами для розробки програм і проєктів розвитку.

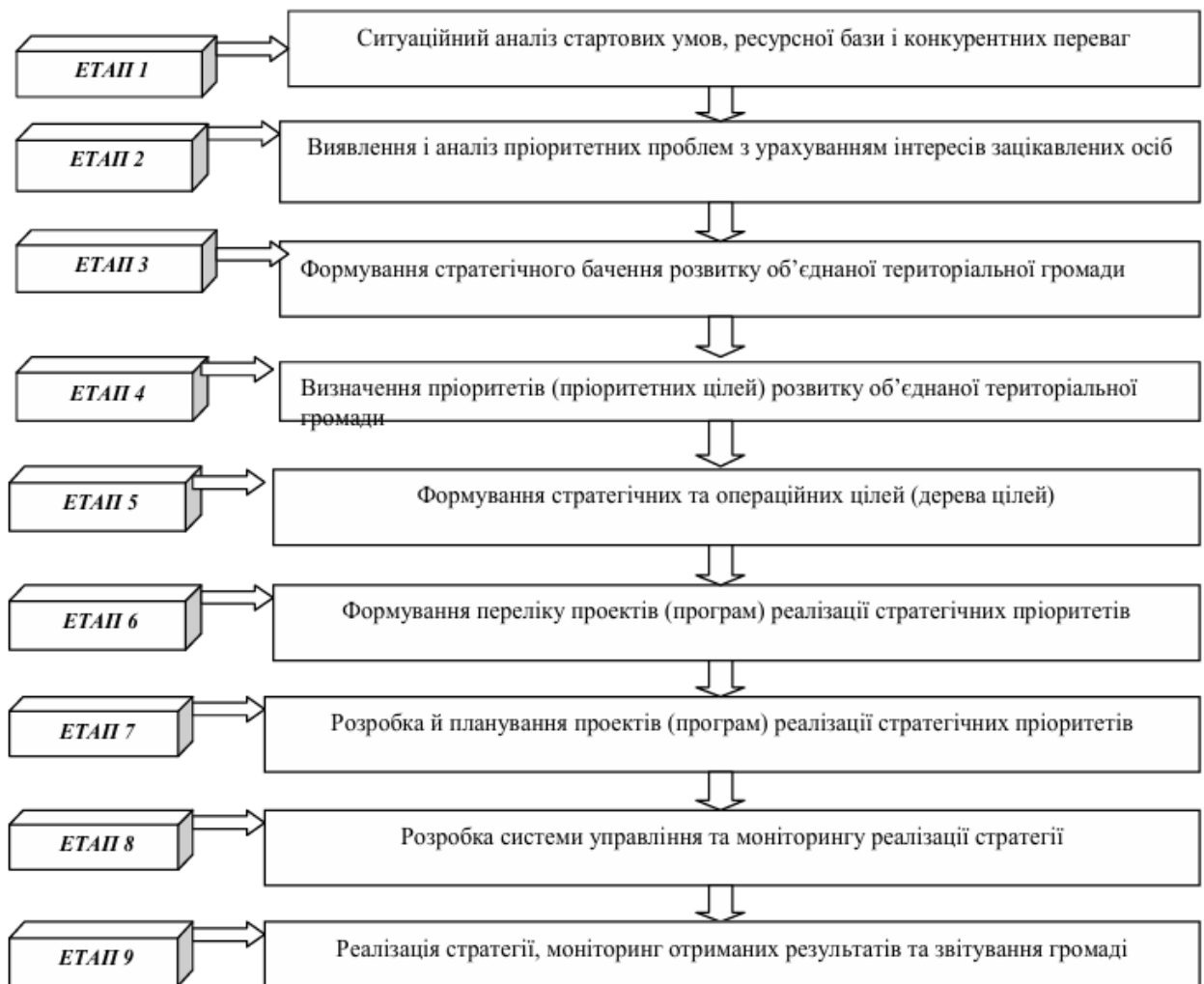


Рис. 1.1. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

Розроблення нової стратегії покладається на спеціально створену робочу групу, до складу якої входять представники всіх громад, що увійшли до складу об'єднаної територіальної громади. Це забезпечує інклюзивність процесу, відображення інтересів різних населених пунктів і підвищує рівень громадської довіри до стратегічного документа. Важливо, щоб усі проєкти, передбачені угодами про співробітництво між громадами, були включені до оновленої стратегії. У разі доцільності їх реалізацію слід здійснювати через механізм цільових проєктів, що інтегруються у структуру стратегічного плану. Такий підхід сприяє забезпеченню узгодженості між довгостроковими завданнями громади та короткостроковими ініціативами місцевого розвитку.

Однією з ключових передумов дієвості стратегічного планування є залучення активних представників громадськості на всіх етапах підготовки стратегії. На відміну від традиційного адміністративного підходу, сучасна стратегія розвитку громади повинна відображати реальні інтереси та потреби мешканців, слугувати інструментом реалізації суспільно значущих ініціатив. Тому важливо створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, запровадити громадський моніторинг і регулярну звітність органів влади перед громадою щодо досягнутих результатів. Це підвищує прозорість управління, сприяє формуванню довіри населення й активізує участь громадян у процесі прийняття рішень.

Стратегічний підхід набуває визначального значення у процесі розроблення перспективних планів (ПП), що слугують основою для укрупнення громад. Ці документи формуються обласними державними адміністраціями й мають визначати структуру майбутніх об'єднань, територіальні межі, функціональні зв'язки та напрямки розвитку. Однак принцип добровільності, закладений у реформу децентралізації, зумовлює тривалість процесу об'єднання, що робить необхідним регулярне коригування розроблених ПП. Як зазначають дослідники, «перспективні плани будуть неодноразово уточнюватися протягом періоду досягнення стабільного стану територіальної системи» [15].

Водночас на процесі об'єднання громад істотно впливає законодавча база співробітництва, яка забезпечує нормативну основу для взаємодії між органами місцевого самоврядування. У науковій літературі виділяють дві базові концепції підвищення спроможності громад: «органічну», що передбачає укрупнення територіальних громад із формуванням спільного органу управління, та «функціональну», яка базується на централізації окремих функцій через співробітництво автономних громад [17, с.89]. Вибір між цими моделями вимагає глибокого аналітичного обґрунтування, адже кожна з них має власні переваги та ризики.

Практика українських регіонів свідчить про складність реалізації цього вибору. Зокрема, досвід Дніпропетровської області, яка першою представила перспективний план об'єднання, показав, що первинні проєкти мали низку недоліків: перший варіант документа передбачав створення великих укрупнених громад, але після громадських обговорень і критичних зауважень було розроблено оновлену редакцію, що включала понад 80 територіальних громад. Це свідчить про демократичний характер процесу, проте водночас демонструє методологічну недостатність та відсутність єдиних науково обґрунтованих підходів до стратегічного планування укрупнення громад. Подальше вдосконалення цієї методології є необхідною умовою формування ефективної системи управління територіальним розвитком, здатної забезпечити збалансованість інтересів держави, громад і місцевого бізнесу, а також стійке соціально-економічне зростання на регіональному рівні.

Розроблення стратегії розвитку після створення об'єднаної територіальної громади потребує повного переосмислення попередніх програмних документів, які діяли в громадах, що увійшли до складу нової адміністративної одиниці. Зміна масштабів, управлінських повноважень та ресурсного потенціалу зумовлює необхідність формування нового стратегічного бачення майбутнього розвитку території. Об'єднана громада має вже іншу систему соціально-економічних зв'язків, змінену структуру фінансових ресурсів, а також розширені можливості щодо залучення інвестицій і реалізації спільних проєктів. Саме тому перегляд раніше ухвалених стратегій є не лише доцільним, а й обов'язковим етапом адаптації до нових умов функціонування. Оптимальна кількість стратегічних пріоритетів, які доцільно визначати в оновленій стратегії, зазвичай коливається в межах 2–5, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш важливих напрямках розвитку, таких як модернізація інфраструктури, розвиток людського капіталу, екологічна безпека чи інвестиційна привабливість.

Розроблення оновленої стратегії, як правило, здійснюється робочою групою, до якої входять представники всіх населених пунктів, що об'єдналися в межах нової громади. Такий підхід забезпечує збалансованість рішень і запобігає домінуванню окремих локальних інтересів над загальними. Важливим завданням цієї групи є узгодження всіх існуючих проєктів співробітництва громад із новими стратегічними пріоритетами та інтеграція їх у структуру оновленого стратегічного документа. За необхідності реалізацію таких ініціатив доцільно здійснювати у форматі цільових проєктів, які включаються до складу стратегії розвитку та забезпечують комплексне досягнення поставлених цілей. У такий спосіб стратегічний документ стає не лише програмою дій, а й інструментом координації між різними учасниками місцевого розвитку – владою, бізнесом, громадськістю та інституціями освіти чи науки.

Важливою умовою дієвості стратегії є забезпечення широкої участі громадськості у процесі її розроблення та реалізації. На відміну від традиційних управлінських підходів, орієнтованих на вертикальну модель ухвалення рішень, сучасне стратегічне планування ґрунтується на принципах публічності, прозорості та соціальної підзвітності. Саме тому активна участь представників громадських організацій, бізнесу та ініціативних груп громадян сприяє формуванню документу, який реально відображає потреби населення та є прийнятним для більшості зацікавлених сторін. Не менш важливим є створення ефективної системи управління реалізацією стратегії, у межах якої визначаються відповідальні суб'єкти, встановлюються строки виконання та механізми моніторингу результативності. Для забезпечення відкритості процесу доцільно запровадити громадський моніторинг та публічну звітність перед мешканцями громади щодо ходу виконання стратегічних заходів і досягнутих результатів. Це підвищує довіру до місцевої влади та формує культуру відповідального управління на місцях.

Значний вплив на процеси об'єднання громад здійснює законодавча база співробітництва, яка формує правові механізми взаємодії між органами

місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях окреслено дві ключові концепції підвищення спроможності територіальних громад: «органічну», що передбачає об'єднання територій зі створенням спільного органу управління, та «функціональну», яка акцентує увагу на співробітництві автономних громад шляхом централізації окремих функцій управління [17, с.89]. Вибір між цими моделями залежить від специфіки соціально-економічного потенціалу, рівня інфраструктурної розвиненості, кадрового забезпечення та політичної волі місцевої спільноти. В українських реаліях реалізація цих підходів має експериментальний характер і потребує подальшого методологічного удосконалення, особливо у частині визначення критеріїв ефективності об'єднання та показників результативності управління.

Показовим прикладом є досвід Дніпропетровської області, яка першою серед регіонів України представила до обговорення перспективний план формування громад. Перший його варіант передбачав створення великої кількості укрупнених територіальних одиниць, однак у ході громадських консультацій та експертного аналізу документ зазнав суттєвого доопрацювання. Другий варіант ПП уже включав понад 80 громад, що свідчить про глибину демократичних процедур і врахування позицій місцевих спільнот. Проте цей приклад також демонструє методологічну недосконалість сучасних підходів до стратегічного планування, оскільки відсутність єдиної системи критеріїв і науково обґрунтованої методики оцінювання ефективності планів призводить до неоднорідності рішень у різних регіонах. Таким чином, подальший розвиток стратегічного планування вимагає створення єдиної національної методологічної бази, яка б уніфікувала принципи розроблення, узгодження та моніторингу стратегій розвитку територіальних громад. Її запровадження дозволить підвищити якість управління, забезпечити узгодженість дій різних рівнів влади та сприяти сталому соціально-економічному розвитку держави.

У сучасних умовах реформування системи управління та функціонування в нестабільному соціально-економічному середовищі ризику

стають невід'ємною складовою стратегічного процесу. Постійна турбулентність зовнішнього середовища, невизначеність політичних, фінансових і технологічних факторів вимагають від стратегій розвитку орієнтації на передбачення, ідентифікацію та мінімізацію потенційних загроз. Саме тому сучасні стратегії повинні бути ризик-орієнтованими, тобто містити механізми виявлення найбільш імовірних ризиків, визначення ступеня їхнього впливу та розроблення запобіжних заходів. Такий підхід дозволяє підвищити рівень реалізованості стратегічних ініціатив і сформувати стійку систему управління, здатну реагувати на виклики. У цьому контексті стратегічне планування набуває антикризового характеру, адже не лише визначає напрями розвитку, але й створює умови для запобігання кризовим ситуаціям і адаптації до них. Відповідно, стратегія має не тільки формулювати цілі, а й передбачати альтернативні сценарії розвитку подій, що особливо важливо в умовах динамічних змін.

Значний внесок у формування ризик-орієнтованої моделі стратегічного управління забезпечує інтеграція стратегічного та проєктного підходів. Поєднання цих двох управлінських концепцій дає змогу розглядати стратегію не як статичний документ, а як портфель взаємопов'язаних програм і проєктів, що мають чітко окреслені цілі, ресурси, строки виконання та систему ризиків. Результаті така система створює гнучку модель стратегічного управління, що дає змогу оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища, корегувати стратегічні орієнтири й забезпечувати безперервність розвитку громади навіть у кризових ситуаціях.

Для того щоб стратегія ефективно функціонувала в антикризовому контексті, механізм управління її реалізацією має бути динамічним і адаптивним. Він повинен передбачати можливість оперативного коригування дій залежно від рівня прояву ризиків та масштабів кризових загроз. У цьому випадку важливо забезпечити системність реагування – від запровадження короткострокових коригувальних заходів до стратегічного перегляду

окремих напрямів політики. Така система управління дозволяє підвищити не лише ефективність реалізації стратегії, але й ступінь її стійкості до зовнішніх дестабілізуючих факторів. У цьому контексті антикризове управління виступає не лише як механізм реагування на проблеми, а як невід'ємна складова стратегічного циклу, що формує культуру проактивного прийняття рішень і створює умови для сталого розвитку навіть в умовах невизначеності.

Додатково важливу роль у підвищенні реалізованості стратегій відіграє система моніторингу та оцінювання, яка повинна функціонувати на кількох рівнях. Спочатку здійснюється моніторинг виконання окремих проєктів, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення від планових показників і вживати відповідних заходів. Далі відбувається контроль досягнення цілей за структурою «дерева цілей», що дозволяє оцінити узгодженість окремих ініціатив зі стратегічними пріоритетами громади. Нарешті, здійснюється комплексна оцінка реалізації стратегії в цілому, що дає змогу виявити ефективність використання ресурсів, досягнення цілей та ступінь соціально-економічного впливу на розвиток території. Регулярний моніторинг сприяє підвищенню прозорості процесів управління та створює основу для удосконалення подальших етапів стратегічного планування.

Не менш важливою складовою ефективної реалізації стратегій розвитку є громадський моніторинг, що забезпечує підзвітність органів влади перед мешканцями громади. Поки відсутня реальна управлінська відповідальність за виконання стратегії перед громадянами, стратегічні документи залишаються декларативними. Впровадження механізмів громадського контролю дозволяє активізувати зворотний зв'язок, підвищити довіру населення та сформувати спільну відповідальність за результати розвитку. Застосування принципів відкритості та публічності сприяє зміцненню демократичного управління й стимулює громади до активної участі у формуванні та реалізації стратегічних ініціатив.

Об'єднання територіальних громад є одним із ключових етапів трансформації системи місцевого самоврядування, спрямованої на

децентралізацію влади, підвищення ефективності управління та зміцнення фінансово-економічної бази місцевого розвитку. Водночас сам процес об'єднання створює лише потенціал для подальшого розвитку, формуючи інституційні, організаційні та ресурсні передумови для сталого функціонування територій. Реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до планування та управління, який передбачає узгодження інтересів громад, раціональне використання місцевих ресурсів і запровадження сучасних управлінських технологій.

Ключову роль у цьому відіграють механізми міжмуніципального співробітництва, що забезпечують об'єднання зусиль територіальних громад для вирішення спільних проблем соціально-економічного розвитку. Співпраця на таких засадах дозволяє громадам досягати ефекту синергії – об'єднуючи ресурси, вони отримують змогу реалізовувати масштабні проекти, недосяжні для окремих адміністративних одиниць. У цьому контексті особливої ваги набувають інструменти стратегічного планування та проектного підходу, що забезпечують цілеспрямованість дій, узгодженість цілей і результатів, а також контроль за ефективністю використання ресурсів.

Таким чином, об'єднання територіальних громад можна розглядати як фундаментальний крок у побудові нової моделі публічного управління, орієнтованої на партнерство, участь громадян і сталий розвиток територій. Однак для того, щоб цей процес вийшов за межі формального укрупнення адміністративних одиниць, необхідно забезпечити інституційну сталість, розробити ефективні стратегії розвитку та створити механізми координації дій між громадами. Лише за таких умов потенціал, закладений у реформі децентралізації, може трансформуватися у стійке зростання, підвищення якості життя населення та розвиток територіальної конкурентоспроможності.

1.3. Проєктно-цільовий підхід до реалізації стратегічних пріоритетів об'єднаних територіальних громад

Територіальні громади нового типу, здатні до самостійного розвитку у сучасних умовах мають виступати фундаментальною інституційною основою децентралізованої системи управління, забезпечуючи реальну передачу владних повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень. Їх становлення розглядається як ключова передумова підвищення ефективності місцевого самоврядування та створення дієвих механізмів забезпечення сталого розвитку територій. Громади, які здатні самостійно планувати й реалізовувати програми економічного, соціального та культурного зростання, формують основу нової управлінської парадигми, що ґрунтується на принципах субсидіарності, автономії та відповідальності. Водночас процес об'єднання не є самоціллю – це лише початковий етап складної трансформації місцевого розвитку, за яким мають слідувати практичні кроки щодо ефективного використання потенціалу територій, активізації внутрішніх ресурсів і зміцнення співробітництва між громадами. Для досягнення цих завдань необхідним є поєднання інноваційних управлінських технологій із перевіреними на практиці механізмами стратегічного менеджменту, що дозволить сформувати стійкі інституційні моделі місцевого розвитку.

Важливе місце у системі управління громадами посідають стратегічне планування та проєктний менеджмент, які виступають інструментами практичної реалізації стратегічних пріоритетів. Саме вони забезпечують перехід від декларативних намірів до конкретних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку територій. Як зазначають дослідники, «об'єднання громад і формування об'єктів співробітництва громад – це завдання, які можуть бути реалізовані із широким застосуванням проєктного підходу» [27]. Такий підхід дозволяє структурувати процеси управління,

забезпечити контрольованість і послідовність виконання робіт, а також мінімізувати ризики. У науковому контексті проєктний підхід розглядається як комплексна технологія реалізації стратегій, яка поєднує елементи планування, моніторингу, координації та оцінки ефективності. Впровадження цього підходу сприяє також формуванню культури відповідальності за результати діяльності та підвищенню прозорості управлінських процесів.

Застосування технологій проєктного управління створює можливість підвищити ступінь упорядкованості діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Воно дозволяє чітко визначити кінцевий продукт або результат проєкту, встановити його узгодженість із довгостроковими напрямками розвитку громади, оцінити очікувані соціально-економічні ефекти та співвіднести їх із потенційними витратами. Крім того, важливою складовою є врахування інтересів усіх зацікавлених сторін – органів влади, бізнесу, громадських інституцій і мешканців території, що підвищує легітимність управлінських рішень. Сучасні практики проєктного менеджменту передбачають також проведення оцінки ризиків та розроблення системи запобіжних заходів, які мінімізують можливі втрати. Таким чином, управління проєктами виступає не лише технологічним інструментом, а й елементом стратегічної культури громади.

У процесі планування проєкту доцільно формувати ієрархічну структуру робіт (Work Breakdown Structure – WBS), що дозволяє логічно розподілити завдання та ресурси, уникнути дублювання функцій і забезпечити контроль виконання. Також необхідним є створення матриці відповідальності, у якій визначається участь і роль кожного виконавця; розроблення детального бюджету проєкту із зазначенням джерел фінансування; формування ресурсного плану та побудова календарного графіка реалізації. Важливо підкреслити, що ефективність реалізації проєкту значною мірою залежить від командної взаємодії – тому слід обов'язково створювати команду проєкту та призначати кваліфікованого керівника. Це

забезпечує узгодженість дій, скорочує часові та фінансові витрати й підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

В умовах реформування системи місцевого самоврядування актуалізується потреба модернізації підходів до формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. Нині відкриваються нові можливості для розширення спектра методів і технологій проектного управління, що дозволяє урізноманітнити практику реалізації стратегічних документів. Доцільним є класифікування проектів місцевого розвитку за їх характером і функціональним призначенням. Зокрема, пропонується виокремлювати два основних типи:

- інвестиційні (інфраструктурні) проекти, спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази громади, розвиток транспортної, енергетичної чи соціальної інфраструктури;
- соціально-управлінські проекти, які фокусуються на підвищенні ефективності управлінських процесів, розвитку людського капіталу, цифровізації та вдосконаленні соціальних послуг.

Таке розмежування створює умови для раціональної адаптації методів проектного аналізу, адекватної оцінки соціально-економічного ефекту та розроблення системи показників суспільної корисності.

Таким чином, запровадження проектного підходу в управління територіальним розвитком забезпечує системність, передбачуваність і орієнтацію на результат. Він дозволяє громадам ефективніше використовувати наявні ресурси, зміцнювати партнерські зв'язки та підвищувати спроможність до самостійного розв'язання проблем розвитку. Проектний менеджмент стає не просто технічною процедурою, а інструментом стратегічного мислення, який сприяє формуванню нової моделі локального управління, зорієнтованої на інновації, ефективність і стійкість.

Однією з ключових проблем сучасного етапу децентралізації є забезпечення ефективного управлінсько-координаційного та інформаційно-комунікативного супроводу впровадження програмно-цільових інструментів

у сфері розвитку й співробітництва територіальних громад. Цей аспект визначає рівень узгодженості дій між суб'єктами місцевого самоврядування, впливає на ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечує практичну реалізацію стратегічних планів розвитку. Згідно із Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [7, с. 21], у процесі формування нової моделі місцевого управління актуалізуються нові “виклики” для застосування проєктного підходу. У документі визначено основні форми співробітництва громад, серед яких: делегування повноважень і ресурсів, реалізація спільних проєктів, спільне фінансування та утримання об'єктів, створення інфраструктурних об'єктів комунальної власності, а також заснування спільних органів управління. Ці форми взаємодії потребують чіткої системи управлінської координації, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити рівень прозорості прийняття рішень. Водночас вони формують підґрунтя для розвитку партнерських відносин між громадами, сприяючи об'єднанню фінансових і людських ресурсів у межах спільних програм.

Очевидно, що наведені форми міжмуніципальної взаємодії створюють широкі можливості для використання проєктного підходу, який стає основним механізмом реалізації цілей місцевого розвитку. Його застосування дозволяє громадам переходити від ситуативного реагування до стратегічного управління, заснованого на плануванні, моніторингу та оцінці результативності. Впровадження проєктних практик відкриває перспективи для інституціоналізації співробітництва, оскільки кожен проєкт виконує роль каталізатора у формуванні партнерських мереж, спрямованих на вирішення спільних соціально-економічних завдань. Зокрема, проєктний підхід може бути ефективно застосований у процесі створення спільних органів управління, розроблення інфраструктурних об'єктів чи реалізації комплексних міжтериторіальних програм. Крім того, на територіях об'єднаних громад формуються передумови для реалізації кластерних ініціатив, що об'єднують зусилля громад, підприємницьких структур і

наукових установ у межах інтегрованої виробничо-технологічної діяльності. Такі кластери сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності територій, а й створенню нових робочих місць, зміцненню інноваційного потенціалу та диверсифікації економічної бази громади.

Сучасні умови розвитку місцевого самоврядування сприяють поширенню нетрадиційних типів проєктів, які виходять за межі класичних схем управління. До таких відносяться парасолькові, інституційні та касетні проєкти, які вимагають спеціального організаційно-управлінського супроводу та комунікативної підтримки на етапах їх розроблення і реалізації. Вони спрямовані на формування гнучкої системи багаторівневої взаємодії між громадами, що дозволяє ефективно масштабувати успішні управлінські практики. Застосування таких проєктів у публічному управлінні передбачає не лише технічне впровадження, але й розвиток організаційної культури співробітництва, орієнтованої на довіру, партнерство й відкритість комунікацій. Важливою умовою їх успішності є наявність професійних команд, здатних реалізовувати стратегічні завдання в умовах багатовекторної взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку.

Особливого значення набувають парасолькові проєкти, що вже отримали практичне застосування та довели свою ефективність у сфері публічного управління. Їх технологічна суть полягає в розробленні та масовому тиражуванні єдиної концепції або інноваційного продукту, здатного адаптуватися до різних територіальних умов. У межах такої моделі великі бізнес-структури можуть виступати ініціаторами проєктів соціальної відповідальності, які реалізуються за узгодженням з органами місцевої влади й співфінансуються з місцевих бюджетів. Таким чином, парасолькові проєкти розглядаються як інвестиції у людський капітал, спрямовані на покращення якості життя працівників підприємств і мешканців територій, де ці компанії здійснюють діяльність. Вони мають чітко виражену соціально-економічну орієнтацію, оскільки спрямовані на розв'язання найбільш актуальних проблем розвитку територій, що визначені пріоритетними громадою та

експертним середовищем [13]. Водночас такі проекти можуть відігравати роль інструментів корпоративного партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Окрему групу становлять касетні проекти, що відрізняються своєю модульною структурою: вони формуються як єдина система, яка з часом поділяється на автономні елементи зі спільними функціональними характеристиками. Такий тип проектів у сфері публічного управління, як і парасолькові у бізнесі, спрямований на тиражування успішних ідей і практик, перевірених у реальних умовах, на інші території. Фактично йдеться про поширення кращих моделей місцевого самоврядування – як вітчизняних, так і зарубіжних – під патронатом регіональних органів влади. Реалізація касетних проектів потребує системного підходу, у межах якого в структурі місцевої влади має бути інституціоналізована функція проектного управління, що забезпечує методологічну підтримку, моніторинг та оцінку ефективності впроваджуваних ініціатив. Одним із можливих механізмів реалізації цієї функції є створення проектного офісу при органах управління територією, який координуватиме реалізацію стратегій розвитку, проводитиме аналітичні дослідження та комунікацію з громадськістю. Альтернативним варіантом є функціонування Агенції регіонального розвитку або іншої спеціалізованої установи, наділеної повноваженнями з управління реалізацією місцевих стратегічних програм. Для ефективного відтворення успішних управлінських рішень необхідне створення системи інформування зацікавлених сторін, яка забезпечить прозорість процесу та сприятиме формуванню нових ініціатив на місцевому рівні. (рис. 1.2)

Важливим напрямом діяльності таких структур має стати інформаційно-комунікативне забезпечення процесу поширення кращих практик. Його сутність полягає в систематичній роботі з виявлення, узагальнення й презентації успішних управлінських рішень, реалізованих у межах конкурсів чи міжнародних проектів розвитку. Завдяки створенню базових (типових) касетних проектів громади отримують можливість

ефективніше впроваджувати перевірені моделі, адаптуючи їх до власних умов. Для цього доцільно організовувати «ярмарки ідей», тематичні форуми та презентаційні заходи, які сприяють налагодженню горизонтальної взаємодії між громадами, обміну досвідом та ініціюванню нових партнерських проєктів.



Рис. 1.2 Ієрархія участі зацікавлених осіб у стратегічному плануванні місцевого розвитку

Такі комунікаційні формати стають інструментами соціальної мобілізації, зміцнюють довіру між владою й громадськістю та підвищують ефективність стратегічного управління на місцевому рівні.

Ефективним інструментом розвитку сучасних територіальних громад є налагоджена дистанційна комунікація з професійним середовищем фахівців, яка реалізується через можливості електронних комунікацій та цифрових платформ. Особливе значення в цьому контексті мають онлайн-спільноти практиків, у межах яких визначаються актуальні проблеми громад, виявляються потреби різних цільових груп, презентуються варіанти рішень і механізми співпраці. Як зазначається у наукових дослідженнях, «постійна дистанційна комунікація з використанням електронних спільнот сприяє підвищенню рівня взаємодії між громадами, активізації ініціативності учасників і обміну кращими практиками» [22]. Такий підхід дозволяє не лише зміцнити горизонтальні зв'язки між громадами, але й створює умови для постійного професійного навчання управлінців, сприяє накопиченню знань і формуванню нових управлінських компетентностей. Впровадження дистанційних комунікацій також забезпечує прозорість процесів прийняття рішень і залучення громадян до стратегічного планування розвитку територій.

На основі узгоджених домовленостей із громадами, які висловили готовність і мають достатні фінансово-ресурсні можливості для реалізації касетного проекту, проектний офіс формує детальний порядок і календарний графік упровадження. При цьому адаптація касетного проекту до специфічних умов кожної території здійснюється локальними командами управління, до складу яких входять представники громад-учасниць. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності на місцях і дозволяє врахувати локальні особливості, соціально-економічні пріоритети та ресурсні обмеження. Централізована координація процесу реалізації забезпечується проектним офісом, який підтримує постійний зв'язок із локальними командами, надаючи консультаційно-методичну допомогу й супровід на всіх

етапах. Доцільним є також залучення авторів-розробників проєкту, які можуть надавати експертні консультації, здійснювати аналітичну підтримку та контролювати відповідність виконання окремих етапів проєкту загальній стратегії. Завдяки цьому створюється комплексне організаційно-управлінське середовище, що забезпечує системність виконання робіт і скорочує терміни реалізації запланованих заходів.

Враховуючи підтверджену практикою високу соціально-економічну ефективність касетних проєктів, доцільним є надання їм пріоритетного статусу при фінансуванні. Такі проєкти можуть бути підтримані коштами Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), що передбачає необхідність уточнення критеріїв відбору й пріоритизації фінансування програм розвитку. Запровадження чітких критеріїв ефективності та суспільної користі дозволить забезпечити першочергову підтримку саме тих проєктів, які мають значний потенціал впливу на розвиток територій. Окрім того, раціональним є створення спеціальних регіональних і районних фондів, які акумулюють фінансові ресурси для реалізації програм місцевого самоврядування та підтримки інноваційних проєктів [8]. Такий підхід сприяє децентралізації фінансових потоків, розширенню самостійності громад і формуванню власних механізмів стимулювання розвитку.

Реалізація концепції касетних проєктів, яка ґрунтується на масовому поширенні апробованого й ефективного проєктного продукту, може розглядатися як своєрідна форма «цілеспрямованого бенчмаркінгу» на територіальному рівні. Вона забезпечує економію інтелектуальних, часових і фінансових ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Використання такого підходу дозволяє раціонально застосовувати напрацьований досвід реалізації успішних регіональних ініціатив, трансформуючи його у вигляді типових управлінських рішень для різних громад. Крім того, механізм тиражування найкращих практик сприяє стандартизації управлінських процедур, зменшує

ризика неефективності та створює основу для мережевого обміну інноваціями між територіями.

Значну роль у формуванні ефективної системи управління відіграють також інституційні проекти, які можуть використовуватися під час створення спільних органів управління у межах співробітництва територіальних громад. Згідно з [39], такі проекти виступають дієвим інструментом організаційного оформлення постійної або тимчасової взаємодії кількох суб'єктів, що спільно реалізують узгоджені інтереси. Інституційний проект можна визначити як управлінську ініціативу, метою якої є інституціоналізація взаємовідносин учасників спільної діяльності шляхом створення нової організації або органу управління, що функціонує відповідно до затверджених регламентів і нормативних документів [33]. Отже, результатом такого проекту є не лише організаційна структура управління, але й система нормативно-правового забезпечення її діяльності. Такі проекти мають потенціал тиражування за аналогією з касетними, оскільки базуються на стандартизованих моделях управління та є ефективним механізмом зміцнення інституційної спроможності громад.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інтеграція потенціалу нетрадиційних типів проектів – парасолькових, касетних та інституційних – із сучасними комунікаційними технологіями та механізмами координації здатна підвищити результативність стратегічного управління розвитком територіальних громад. Застосування проектного підходу у взаємозв'язку з інформаційно-комунікаційними інструментами забезпечує синергійний ефект, підвищує рівень прозорості й підзвітності місцевої влади. Такий підхід формує підґрунтя для зростання ефективності використання ресурсного потенціалу, розвитку партнерств між громадами, а також підвищення рівня їх інституційної зрілості. Подальше вдосконалення цього напрямку має включати оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування та створення системи безперервного професійного навчання управлінців.

Основною передумовою сталого розвитку об'єднаних територіальних громад залишається їх фінансово-економічна спроможність, що ґрунтується на наявності бюджетоутворюючих підприємств, розвиненої податкової бази та сприятливого інвестиційного клімату. Водночас для забезпечення сталого соціально-економічного зростання важливим є використання альтернативних форм реалізації управлінських функцій, серед яких – міжмуніципальне співробітництво та міжсекторне партнерство, у тому числі в межах державно-приватних ініціатив. Стратегії розвитку територіальних громад повинні перетворюватися на дієвий інструмент планування, спрямований на визначення місця громади в регіональній економічній системі, окреслення її спеціалізації та конкурентних переваг. Вони мають формувати нове стратегічне бачення розвитку, яке поєднує місію громади, пріоритети, оперативні завдання та проєктні інструменти реалізації.

У процесі підготовки стратегій розвитку важливо використовувати як органічну модель об'єднання громад (створення спільних органів управління), так і функціональну модель співробітництва (централізація управлінських функцій при збереженні самостійності громад). При цьому визначення стратегічних пріоритетів має спиратися на збалансоване поєднання підходів – від орієнтації на розвиток центральних територій до підтримки периферійних, слабших громад. Для ефективного управління стратегіями необхідно впроваджувати ієрархічну структуру проєктних робіт (WBS), матрицю відповідальності виконавців, планування ресурсів, бюджету й календарного графіка виконання. Важливим інструментом контролю за реалізацією стратегій має стати громадський моніторинг, який підвищує рівень підзвітності управлінців перед населенням і забезпечує прозорість управлінських процесів. Лише за умови реальної відповідальності органів влади перед громадянами стратегічні документи можуть перетворитися з формальних планів на реальні механізми сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне планування виступає ключовим інструментом сучасного управління розвитком територіальних громад. Його сутність полягає у формуванні системного бачення майбутнього громади, визначенні довгострокових цілей, пріоритетів та напрямів їх реалізації з урахуванням економічного, соціального, екологічного та інституційного потенціалу території. Еволюція самого поняття “стратегія” демонструє трансформацію від військового терміна до фундаментального управлінського інструмента, який забезпечує узгодженість дій на державному, регіональному та місцевому рівнях. В умовах децентралізації стратегічне планування стає основою нової моделі публічного управління, орієнтованої на підвищення самостійності громад, ефективність використання ресурсів та участь громадськості у прийнятті управлінських рішень.

Поглиблений аналіз теоретичних підходів до стратегічного планування дозволив дійти висновку, що дана категорія має багатовимірний характер і поєднує економічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти. Наукові школи стратегічного менеджменту, які стали підґрунтям формування сучасних концепцій стратегічного розвитку громад, підкреслюють важливість аналітичного, прогностного та інноваційного складників управлінської діяльності. Стратегічне планування у сфері місцевого самоврядування забезпечує перехід від ситуативного управління до системного – спрямованого на довгостроковий розвиток із урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Визначено, що воно повинно не лише описувати бажаний стан громади у майбутньому, але й конкретизувати механізми, ресурси та індикатори досягнення стратегічних цілей. Таким чином, стратегічне планування виступає не декларацією намірів, а практичною основою управлінської діяльності.

Важливою передумовою ефективного стратегічного управління є Особливу увагу приділено аналізу практичного інструментарію стратегічного управління, зокрема використанню проектного підходу. Саме проектне управління забезпечує гнучкість і цілеспрямованість процесів розвитку, дозволяє поєднати стратегічні пріоритети з конкретними діями, ресурсами та результатами. У межах територіальних громад проектний підхід сприяє впорядкуванню робіт, підвищенню ефективності використання ресурсів і формуванню відповідальності виконавців. Систематизація проектів за типами – інвестиційними, соціально-управлінськими, інституційними та касетними – дає змогу адаптувати управлінські технології до реальних потреб громад. Такий підхід створює передумови для побудови ієрархічної структури робіт (WBS), формування матриць відповідальності та ефективного бюджетного планування. У практиці місцевого самоврядування саме поєднання стратегічного й проектного управління визначає якісно новий рівень розвитку територій, орієнтований на результативність і соціальну ефективність.

Розвиток територіальних громад в Україні має спиратися на фінансово-економічну самодостатність, інституційну спроможність і розвинену систему партнерств. Дослідження показало, що стійкість громад безпосередньо залежить від наявності бюджетоутворюючих підприємств, належної податкової бази, ефективної структури управління та активної участі населення. Стратегічні документи, розроблені громадами, мають бути не лише формальними програмами, а дієвими механізмами управління змінами – вони повинні чітко визначати місію громади, її стратегічні пріоритети, бачення майбутнього і конкретні проекти, спрямовані на їх реалізацію. Важливим інструментом забезпечення прозорості процесів є громадський моніторинг, який дозволяє оцінювати ступінь виконання стратегічних цілей та підвищує відповідальність органів влади перед громадянами. Саме через поєднання проектного управління, громадської участі та нормативно-правового забезпечення можливо сформувати сучасну модель стратегічного

розвитку громад, засновану на принципах сталості, відкритості та інноваційності.

Отже, узагальнюючи результати першого розділу, можна констатувати, що стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні є багатокомпонентним процесом, який потребує комплексного підходу. Його ефективність залежить від гармонійного поєднання науково-методичних засад, правових механізмів, фінансово-економічних інструментів, кадрового потенціалу та активної участі населення. У перспективі розвиток стратегічного управління має бути спрямований на вдосконалення системи координації між рівнями влади, підвищення інституційної спроможності громад, інтеграцію цифрових технологій у планувальні процеси та розширення можливостей проектного підходу як засобу реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Саме така інтеграція забезпечить формування конкурентоспроможних, інноваційно орієнтованих і соціально відповідальних громад, здатних ефективно реагувати на виклики сучасності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МЕРЕФ'ЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Мереш'янської територіальної громади

Мереш'янська міська територіальна громада є одним із провідних адміністративно-територіальних утворень Харківського району, що демонструє сталу динаміку соціально-економічного розвитку та активне впровадження принципів децентралізованого управління. Її формування стало результатом реалізації положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» і відбулося на підставі рішення № 8 від 12 грудня 2016 року, яким було об'єднано місто Мерешу, селище Селекційне, селище міського типу Утківка, села Верхня та Нижня Озеряна, Кринички й Лелюки. Адміністративним центром виступає місто Мереша.

Символіка громади – герб і прапор – відображає історико-культурну спадщину Слобожанщини, зокрема традиції козацької доби, що формують духовну основу місцевої ідентичності. Девіз громади «З минулого, крізь сучасність, у майбутнє!» визначає її стратегічну спрямованість на поєднання історичних традицій з інноваційними тенденціями розвитку.

Мереш'янська громада розташована на південному заході Харківської області й межує з Нововодолазьким і Зміївським районами та містом Харковом. Територія громади охоплює 99,5 км², що забезпечує компактність управління та зручність комунікаційних зв'язків. Станом на 1 січня 2025 року чисельність населення громади становила 25 734 особи, з яких понад 11,5 тис. – працездатного віку.

Важливим чинником конкурентоспроможності громади є вигідне географічне положення, що забезпечує тісну інтеграцію з промисловими центрами області та сприяє розвитку транспортної, логістичної та

торговельної інфраструктури. Завдяки цьому Мерэф'янська громада поступово перетворюється на потужний соціально-економічний осередок, здатний приваблювати інвестиції, створювати нові робочі місця й підтримувати інноваційну діяльність. Водночас громада демонструє високий рівень соціальної згуртованості, активну участь мешканців у місцевому самоврядуванні та формуванні стратегічних рішень, що є основою її сталого розвитку.

Крім того, значну роль у розвитку громади відіграє орієнтація на цифрову трансформацію управління, підвищення якості надання адміністративних послуг та розвиток партнерських відносин із бізнесом і громадським сектором. Усе це створює передумови для формування ефективної, відкритої та інноваційної системи місцевого управління, здатної забезпечити сталий розвиток громади навіть в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Основні демографічні характеристики громади наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Демографічна характеристика Мерэф'янської територіальної громади
(станом на 01.01.2025 р.)

Показник	Значення
Загальна площа громади	99,5 км ²
Населення, осіб	25 734
Працездатне населення, осіб	11 580
Частка працездатного населення, %	45 %
Осіб, зайнятих офіційно або неофіційно	45 %
Осіб, тимчасово працюючих за кордоном	20 %

Отримані дані свідчать про значний трудовий потенціал громади, але одночасно вказують на потребу активізації місцевого ринку праці. Висока частка трудової міграції (понад 20 %) створює ризики втрати кваліфікованих кадрів, проте водночас сприяє надходженню приватних грошових переказів, що частково компенсує нестачу внутрішніх інвестицій.

Економічна структура Мереш'янської громади характеризується багатогалузевістю. Основу становлять підприємства переробної промисловості, торгівлі, сільського господарства, а також сфери послуг і побутового обслуговування населення. У господарському комплексі функціонують підприємства з виробництва контрольно-вимірювальних приладів, скловолоконних виробів, меблів, віконних конструкцій, харчової продукції.

Важливу роль у розвитку громади відіграє агропромисловий сектор, зокрема Дослідне господарство «Мереша» (934,4 га сільськогосподарських угідь) та Інститут овочівництва і баштанництва НААН України. Пріоритетними напрямками є овочівництво, насінництво та зернове виробництво. Основні соціально-економічні показники Мереш'янської громади наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні соціально-економічні показники Мереш'янської громади
(2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг доходів бюджету, млн грн	128,4	145,7	164,1
Обсяг видатків бюджету, млн грн	180,6	208,9	227,5
Кількість підприємств, од.	420	445	460
Середньомісячна зарплата, грн	11 200	12 400	13 700
Рівень безробіття, %	14,5	13,8	12,9

Дані таблиці 2.2 демонструють позитивну динаміку ключових соціально-економічних показників Мереш'янської територіальної громади протягом 2022–2024 років. Спостерігається сталий приріст доходної частини місцевого бюджету – з 128,4 млн грн у 2022 р. до 164,1 млн грн у 2024 р., що становить зростання майже на 28 % за три роки. Таке підвищення пов'язане з активізацією підприємницької діяльності, зростанням обсягів виробництва та поступовою детінізацією місцевої економіки. Збільшення власних доходів є

показником зміцнення фінансової автономії громади, що відповідає стратегічній меті реформи децентралізації – створення спроможних місцевих бюджетів.

Паралельно зростали й видатки бюджету: з 180,6 млн грн у 2022 р. до 227,5 млн грн у 2024 р. (приріст близько 26 %). Це свідчить про посилення соціальної спрямованості місцевої політики, адже основна частина бюджетних ресурсів спрямовується на освіту, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та розвиток інфраструктури. Важливо зазначити, що видаткова активність зростає пропорційно до доходів, що вказує на збереження фінансової збалансованості громади навіть в умовах воєнного стану.

Кількість зареєстрованих підприємств у громаді збільшилася з 420 одиниць у 2022 р. до 460 у 2024 р., що свідчить про розширення підприємницького середовища та формування сприятливого інвестиційного клімату. Найбільш динамічно розвиваються підприємства сфери торгівлі, громадського харчування, легкої промисловості та сільського господарства. Позитивною тенденцією є зростання кількості малих і середніх підприємств, що забезпечують робочі місця для місцевого населення і формують податкову базу громади.

Показник середньомісячної заробітної плати має стабільну тенденцію до зростання: з 11 200 грн у 2022 р. до 13 700 грн у 2024 р., тобто на 22 %. Таке підвищення пояснюється як підвищенням кваліфікаційних вимог до працівників, так і необхідністю утримати трудові ресурси на місцевому рівні. Зростання реальних доходів населення сприяє підвищенню купівельної спроможності, активізації споживчого попиту та формуванню стабільної внутрішньої економічної кон'юнктури.

Рівень безробіття за досліджуваний період демонструє стале зниження – з 14,5 % у 2022 р. до 12,9 % у 2024 р.. Це є свідченням результативності заходів міської влади щодо створення нових робочих місць, підтримки самозайнятості та розвитку малого бізнесу. Поступове скорочення безробіття

вказує на адаптивність місцевого ринку праці до економічних змін і підтверджує ефективність стратегічної політики громади у сфері зайнятості населення.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що за період 2022–2024 рр. Мереш'янська громада демонструє ознаки економічного зростання та соціальної стабільності, незважаючи на загальнодержавні кризові явища. Збільшення доходів бюджету, зниження безробіття, розширення підприємницької бази й зростання заробітної плати свідчать про ефективну реалізацію місцевої стратегії розвитку. Однак для подальшого зміцнення конкурентоспроможності громади важливими залишаються питання диверсифікації економічної структури, підвищення інвестиційної привабливості та активного залучення цифрових технологій у процеси управління та комунікації з громадянами.

Фінансова самодостатність громади базується на податкових надходженнях, що становлять понад 96 % загального обсягу доходів. Основними джерелами є податок на доходи фізичних осіб (50,6 %), єдиний податок (21,0 %), акцизний податок (10,9 %) та податок на майно (12,7 %). Структура доходів і видатків бюджету Мереш'янської громади у 2024 р. наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Структура доходів і видатків бюджету Мереш'янської громади
у 2024 р.

Напрямок	Обсяг, тис. грн	Частка, %
Освіта	124 101,9	37,0
Житлово-комунальне господарство	73 044,1	21,7
Загальнодержавні функції	34 032,6	10,1
Соціальний захист	21 738,0	7,0
Утримання та ремонт доріг	19 645,2	6,0
Культура	7 605,0	2,3
Охорона здоров'я	6 246,3	2,0
Територіальна оборона	4 203,7	1,2
Фізична культура і спорт	2 284,7	0,7
Інші напрями	8 554,6	2,0

Проілюструємо наведені дані в табл. 2.3 на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура доходів і видатків бюджету Мерешинської громади у 2024 р.

Структура доходів і видатків бюджету Мерешинської територіальної громади у 2024 році свідчить про соціально орієнтовану модель фінансової політики, спрямовану на підтримку населення, розвиток освіти, інфраструктури та комунальної сфери. Загальний обсяг видатків у 2024 році становив понад 335 млн грн, із яких основна частина припадає на галузі, що безпосередньо формують якість життя громадян. Така структура бюджету є типовою для громад, що перебувають на етапі стабілізації після воєнних викликів і реалізують стратегії зміцнення соціально-економічної стійкості.

Найвагомішу частку видатків займає сфера освіти – 37 %, або 124,1 млн грн. Це свідчить про пріоритетність інвестування у людський капітал, адже якість освітніх послуг безпосередньо впливає на перспективи розвитку громади. Значна частина цих коштів спрямовується на заробітну плату педагогічних працівників, модернізацію навчальної бази, підключення шкіл до швидкісного інтернету та забезпечення умов для інклюзивного навчання. Активно впроваджується цифровізація освітнього процесу, що відповідає

державній освітній стратегії й підтримує цілі «цифрової трансформації громад».

На другому місці за обсягом фінансування перебуває житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – 21,7 % бюджету, або 73,0 млн грн. Пріоритетними напрямками тут є модернізація систем водопостачання та водовідведення, енергозбереження, ремонт житлового фонду та благоустрій територій. Особлива увага приділяється підвищенню енергоефективності комунальних підприємств, впровадженню системи «розумного освітлення» та оптимізації витрат на утримання інфраструктури. Ця частка витрат підтверджує, що громада послідовно впроваджує політику сталого розвитку, спрямовану на зменшення комунальних витрат і підвищення екологічної безпеки.

Видатки на загальнодержавні функції становлять 10,1 % (34,0 млн грн) і включають утримання органів місцевого самоврядування, оплату адміністративних послуг, діяльність фінансового відділу та реалізацію програм цифрового врядування. Такий рівень фінансування вказує на забезпечення стабільного функціонування виконавчого апарату громади та впровадження принципів відкритого управління й електронної демократії.

Соціальний захист населення охоплює 7 % загального обсягу видатків (21,7 млн грн) і залишається одним із ключових напрямів у діяльності громади. Основними отримувачами допомоги є малозабезпечені сім'ї, особи з інвалідністю, учасники бойових дій, внутрішньо переміщені особи та люди похилого віку. У 2024 році реалізовано декілька адресних програм підтримки, включно з «Турбота» та «Соціальна адаптація ветеранів». Підвищення ефективності соціальної політики сприяє зміцненню довіри населення до місцевої влади.

Значні ресурси громада спрямовує на утримання та ремонт доріг – 6 % бюджету (19,6 млн грн). Фінансування дорожньої галузі має стратегічне значення, оскільки забезпечує логістичну доступність населених пунктів, підвищує інвестиційну привабливість і мобільність робочої сили. Протягом

2024 року проведено капітальний ремонт понад 7 км доріг місцевого значення, зокрема в напрямках Мерефа–Селекційне та Мерефа–Утківка, що позитивно вплинуло на безпеку дорожнього руху.

Видатки на культуру (2,3 %) та фізичну культуру і спорт (0,7 %) забезпечують функціонування закладів культури, бібліотек, дитячої музичної школи та спортивних секцій. У 2024 році відновлено роботу трьох спортивних залів і завершено реконструкцію будинку культури у селі Кринички. Такі заходи сприяють зміцненню соціальної єдності та формуванню активного способу життя серед молоді.

Попри відносно невелику частку фінансування (2 % або 6,2 млн грн), охорона здоров'я залишається одним із найбільш пріоритетних напрямів розвитку. У 2024 році громада завершила оснащення амбулаторій сімейної медицини та оновила автопарк для виїзних медичних бригад. Акцент зроблено на запровадженні електронної системи запису до лікарів та телемедичних консультацій.

Особливу роль у структурі бюджету відіграє територіальна оборона – 1,2 % (4,2 млн грн). Ці кошти спрямовано на підтримку формувань місцевої безпеки, облаштування укриттів, ремонт техніки та закупівлю необхідного спорядження. Такий напрям витрат є відображенням сучасних викликів і відповіддю громади на потребу у зміцненні національної стійкості.

Інші напрями, що охоплюють 2 % бюджету (8,5 млн грн), включають фінансування цифрових ініціатив, екологічних заходів, охорони довкілля, підтримку громадських ініціатив і внутрішньої інфраструктури управління.

У цілому структура видатків бюджету Мереф'янської громади демонструє збалансованість між соціальною, інфраструктурною та адміністративною складовими розвитку. Пріоритетність витрат на освіту, ЖКГ і соціальний захист підтверджує, що громада обрала курс на формування “людиноцентричної моделі управління”, де інвестиції в людський потенціал і якість життя населення розглядаються як ключовий чинник економічного зростання.

Мереф'янська громада має розвинену систему соціальних послуг. У сфері освіти функціонує 9 закладів загальної середньої освіти (3 379 учнів) і 6 закладів дошкільної освіти (443 вихованці). Освітній процес активно діджиталізується: запроваджено дистанційне навчання з використанням платформ *Google Classroom* і «Нові знання».

Культурна інфраструктура представлена будинками культури, бібліотеками, кіноцентром і музичною школою, у яких діє понад 50 гуртків і творчих об'єднань. Спортивна мережа включає ДЮСШ «Авангард», міський стадіон і понад 40 спортивних майданчиків.

Розвинена транспортна система (залізничне сполучення, автошляхи М-18 і місцевого значення) забезпечує мобільність населення та доступність економічних зв'язків. Громада є важливим транзитним вузлом Харківського регіону.

Діяльність виконавчих органів громади спрямована на забезпечення сталого розвитку території, ефективне використання ресурсів і впровадження принципів електронного врядування. Значну роль у цьому відіграє відділ управління персоналом Мереф'янської міської ради, який координує кадрову політику, професійний розвиток посадових осіб, формування кадрового резерву, запобігання корупції та дотримання законодавства про працю. Цей підрозділ забезпечує підвищення якості управлінських рішень і сприяє професіоналізації муніципальної служби.

Проведений аналіз свідчить, що Мереф'янська територіальна громада має потужний соціально-економічний потенціал і всі передумови для сталого розвитку. Сприятливе географічне положення, наявність розвинутої транспортної та комунальної інфраструктури, активна участь громади у реалізації державних програм децентралізації створюють базу для подальшого зростання.

Разом із тим зберігаються виклики, пов'язані з трудовою міграцією, потребою у диверсифікації економіки та модернізації соціальної сфери. Використання цифрових маркетингових інструментів у комунікації з

громадою та залученні інвестицій може стати важливим елементом оптимізації стратегії її розвитку. Саме інтеграція цифрових рішень у систему стратегічного управління є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності та привабливості Мереш'янської територіальної громади в сучасних трансформаційних умовах.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу громади та оцінка реалізації чинної стратегії розвитку

Оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку є одним із ключових елементів стратегічного управління, що дає змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей, ефективність використання ресурсів та своєчасно скоригувати напрямки розвитку громади. Для Мереш'янської територіальної громади така оцінка має особливе значення, оскільки вона функціонує в умовах післявоєнної відбудови, обмежених фінансових можливостей та активних процесів децентралізації.

Метою оцінювання є визначення фактичних результатів реалізації стратегічних пріоритетів, виявлення сильних і слабких сторін стратегії, а також формування бази для подальшої її оптимізації з використанням цифрових маркетингових інструментів.

Порівняння динаміки основних соціально-економічних показників Мереш'янської громади за 2022–2024 рр. дозволяє виявити позитивні тенденції щодо фінансової спроможності та економічної активності населення.

Динаміка основних соціально-економічних показників Мереш'янської громади (2022–2024 рр.) наведена в табл. 2.4.

Динаміка ключових соціально-економічних показників Мереш'янської територіальної громади за 2022–2024 роки демонструє поступове зміцнення

фінансової, економічної та соціальної стабільності території, незважаючи на складні воєнно-політичні умови функціонування та зовнішні ризики.

Таблиця 2.4

Динаміка основних соціально-економічних показників Мереш'янської громади (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Обсяг доходів бюджету, млн грн	128,4	145,7	164,1	+27,8
Обсяг видатків бюджету, млн грн	180,6	208,9	227,5	+26,0
Кількість підприємств, од.	420	445	460	+9,5
Середньомісячна зарплата, грн	11 200	12 400	13 700	+22,3
Рівень безробіття, %	14,5	13,8	12,9	-11,0

Розглянуті індикатори дають змогу оцінити результативність реалізації чинної стратегії розвитку громади, ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень добробуту населення та стан місцевої економіки.

Протягом аналізованого періоду спостерігається сталий приріст обсягів доходів бюджету громади – з 128,4 млн грн у 2022 році до 164,1 млн грн у 2024 році, тобто на 27,8 %. Таке зростання свідчить про поступове підвищення фінансової спроможності громади, удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів, а також підвищення ділової активності підприємницького сектору.

Позитивна динаміка доходів також є результатом ефективної роботи ЦНАП, який розширив спектр надання адміністративних послуг та сприяв зростанню надходжень від державних реєстрацій і плати за дозвільні документи. Окрім того, зросла частка власних доходів громади у загальному обсязі бюджету, що є індикатором підвищення її фінансової незалежності від державних трансфертів.

Видаткова частина бюджету зросла з 180,6 млн грн у 2022 році до 227,5 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 26,0 %. Така тенденція зумовлена як розширенням фінансування соціальної сфери (освіти, охорони

здоров'я, соціального захисту), так і необхідністю утримання критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Підвищення бюджетних видатків пов'язане також із реалізацією заходів з модернізації житлово-комунального господарства, утримання доріг і благоустрою території. Хоча темпи зростання доходів і видатків приблизно співмірні, важливо відзначити, що громада зберігає позитивне сальдо виконання бюджету, що дозволяє підтримувати стабільність фінансової системи.

Кількість суб'єктів господарювання у громаді зросла з 420 у 2022 році до 460 у 2024 році (+9,5 %), що свідчить про поступове відновлення ділової активності після спаду, спричиненого початком повномасштабної війни. Найбільшу частку становлять підприємства малого бізнесу, що працюють у сферах торгівлі, послуг, будівництва, громадського харчування та побутового обслуговування.

Розвитку бізнес-середовища сприяла підтримка з боку місцевої влади, зокрема спрощення процедур реєстрації ФОП, консультаційна допомога підприємцям через ЦНАП, а також створення сприятливих умов для оренди комунального майна. Проте, незважаючи на позитивну тенденцію, громада все ще має низький рівень залучення зовнішніх інвесторів, що вимагає активнішого просування території через цифрові канали та брендинг громади.

Середня заробітна плата зросла з 11 200 грн у 2022 році до 13 700 грн у 2024 році, що становить приріст 22,3 %. Це позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення рівня доходів населення, адаптацію ринку праці до нових умов і часткове зростання продуктивності праці.

Підвищення заробітної плати відбулося насамперед у сферах освіти, охорони здоров'я, промисловості та торгівлі. Водночас цей показник залишається нижчим за середньообласний, що свідчить про потребу у стимулюванні високотехнологічного сектору, залученні інвестицій у

виробництво з більшою доданою вартістю та впровадженні програм професійного навчання і перекваліфікації.

Показник безробіття знизився з 14,5 % у 2022 році до 12,9 % у 2024 році, тобто на 11,0 %. Зменшення рівня безробіття свідчить про поступове відновлення економічної активності та ефективність місцевих програм підтримки зайнятості.

астина працездатного населення знайшла роботу у сфері малого бізнесу, торгівлі та обслуговування, однак варто відзначити, що близько 20 % жителів громади продовжують працювати за кордоном (переважно у Польщі та Німеччині). Це створює додаткові виклики для формування кадрового потенціалу та потребує реалізації проєктів із залучення молоді, підвищення кваліфікації кадрів та стимулювання повернення трудових мігрантів.

У цілому, аналіз динаміки основних показників за 2022–2024 роки свідчить про помірно позитивну тенденцію розвитку Мереф'янської громади. Незважаючи на складні зовнішні умови, вдалося забезпечити зростання дохідної частини бюджету, активізувати підприємницьку діяльність і частково стабілізувати ринок праці.

Основними факторами успіху стали ефективна бюджетна політика, налагоджена комунікація між органами місцевого самоврядування та бізнесом, а також використання елементів цифрового врядування. Водночас подальше підвищення ефективності розвитку громади потребує активного використання цифрових маркетингових інструментів – таких як аналітика даних, таргетована комунікація, електронні сервіси для бізнесу та механізми е-участі громадян.

Для комплексної характеристики результативності реалізації стратегії застосовано бальну систему оцінювання (1–5 балів), що відображає ступінь виконання запланованих заходів і програм.

Середній інтегральний показник реалізації стратегічних цілей становить 4,0 бали з 5, що свідчить про задовільний рівень виконання стратегії та її поступову адаптацію до умов воєнного часу. Найвищі

результати спостерігаються у сфері освіти та цифровізації, що демонструє готовність громади до впровадження інноваційних управлінських технологій.

Таблиця 2.5

Рівень досягнення стратегічних цілей розвитку Мереф'янської громади

№	Стратегічна ціль	Рівень виконання, бал	Характеристика виконання
1	Розвиток транспортної та інженерної інфраструктури	4	Проведено ремонт 19,6 км доріг, модернізовано зовнішнє освітлення на 136 км, але зберігається потреба в реконструкції мостів та водогонів.
2	Підвищення якості освіти та цифрової грамотності	5	Реалізовано перехід усіх шкіл на дистанційне навчання, запроваджено платформи «Нові знання» й Google Classroom.
3	Розвиток системи охорони здоров'я та соціального захисту	3	Здійснюється підтримка ЦНАП, реалізовано "єдине вікно" для ветеранів, проте матеріальна база медзакладів потребує модернізації.
4	Активізація малого та середнього бізнесу	4	Спрощено процедури реєстрації, збільшено кількість ФОПів, але інвестиційна привабливість громади залишається середньою.
5	Розвиток культури, спорту та туризму	4	Функціонує понад 50 гуртків, розвивається музейна справа, відкрито нові спортивні майданчики.
6	Екологічна безпека та благоустрій території	3	Проведено часткову модернізацію ЖКГ, однак актуальними залишаються питання водовідведення та поводження з ТПВ.

SWOT-аналіз (від англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, що використовується для комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу громади та зовнішніх факторів, які впливають на її розвиток.

Його проведення дає змогу сформуванню цілісного уявлення про стан реалізації стратегії, виявити ключові чинники успіху, проблемні зони та визначити напрями подальших управлінських дій.

Основною метою SWOT-аналізу у процесі реалізації стратегії розвитку Мереф'янської громади є:

- визначення реальних сильних сторін громади, які слід підтримувати й використовувати як конкурентні переваги;
- виявлення слабких місць управлінської системи, інфраструктури та ресурсної бази, що потребують корекції або модернізації;
- ідентифікація зовнішніх можливостей, які можуть бути використані для стимулювання місцевого розвитку (наприклад, гранти, інвестиції, цифровізація);
- оцінка потенційних загроз, пов'язаних із економічними, демографічними чи безпековими ризиками.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє не лише систематизувати результати стратегічної діяльності, а й скоригувати стратегічні орієнтири громади відповідно до нових умов соціально-економічного середовища. У сучасних умовах, коли зовнішні ризики є динамічними та непередбачуваними, SWOT-аналіз виконує функцію діагностичного інструменту управління, який сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, формуванню гнучких стратегій реагування та запобіганню кризовим явищам.

Зокрема, у випадку Мереш'янської громади SWOT-аналіз дає можливість:

- оцінити відповідність між наявними ресурсами громади та стратегічними пріоритетами;
- визначити потенціал інтеграції у регіональні економічні мережі;
- виявити напрями, де цифрові маркетингові інструменти можуть стати каталізатором позитивних змін;
- забезпечити узгодження цілей громади з реальними можливостями її соціально-економічного середовища.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу є необхідним етапом стратегічного контролю, що дозволяє забезпечити адаптивність стратегії розвитку громади, її гнучкість до змін середовища та підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив.

SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку Мереш'янської громади наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку Мереш'янської громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень енерго-, газо- та телекомунікаційної інфраструктури у всіх населених пунктах громади; – Наявність розвиненої освітньої, культурної та спортивної бази (школи, гуртки, музична школа, стадіон «Авангард»); – Активна діяльність ЦНАП і розширення спектра адміністративних послуг, у тому числі для ветеранів і ВПО; – Географічна близькість до м. Харкова, що створює потужний логістичний, трудовий і освітній потенціал; – Високий рівень соціальної згуртованості населення, громадська активність і розвинуті форми самоорганізації; – Достатня кількість закладів культури й туризму, що сприяє розвитку культурної ідентичності та формуванню бренду громади; – Наявність науково-дослідних установ сільськогосподарського профілю (Інститут овочівництва і баштанництва), які можуть бути базою для інноваційних проєктів; – Сприятливі природно-кліматичні умови та аграрний потенціал для розвитку фермерства й зеленої економіки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежені інвестиційні ресурси та недостатня диверсифікація джерел фінансування; – Високий рівень залежності місцевого бюджету від податку на доходи фізичних осіб; – Недостатня кількість сучасних медичних закладів і спеціалістів; – Низький рівень цифрової грамотності серед частини населення та персоналу місцевого самоврядування; – Відсутність потужних промислових підприємств, що знижує рівень надходжень до бюджету; – Невисока інвестиційна привабливість через обмежену інфраструктуру підтримки бізнесу; – Недостатній розвиток туристичної інфраструктури для ефективного використання історико-культурного потенціалу; – Недосконалість механізмів комунікації між владою та місцевими підприємцями.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Активне використання цифрових маркетингових інструментів для промоції громади, залучення інвесторів і розвитку бренду території; – Отримання грантових коштів і міжнародної технічної допомоги в рамках програм післявоєнної відбудови та децентралізації; – Розвиток екотуризму, етнотуризму та рекреаційних кластерів на базі природних і культурних ресурсів громади; – Інтеграція до регіональних економічних кластерів і участь у міжмуніципальних проєктах; – Впровадження програм енергоефективності, смарт-освітлення та 	<ul style="list-style-type: none"> – Збереження високого рівня воєнних ризиків і руйнування інфраструктури внаслідок агресії РФ; – Подальші демографічні втрати, старіння населення та трудова міграція; – Зростання енергетичних витрат і залежності від імпортних ресурсів; – Міграція молоді та кваліфікованих кадрів до великих міст; – Посилення конкуренції між громадами за інвесторів, гранти та людський капітал; – Макроекономічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення; – Екологічні ризики, пов'язані з нераціональним використанням земельних ресурсів;

<p>альтернативної енергетики;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розширення партнерств із приватним сектором через механізми державно-приватного партнерства (ДПП); – Використання потенціалу ІТ-сфери Харкова для розвитку цифрових сервісів громади; – Можливість залучення молодих спеціалістів через програми стажування та цифрового волонтерства. 	<p>– Потенційне зниження довіри населення у разі недостатньої прозорості реалізації стратегічних проєктів.</p>
--	--

Розширений SWOT-аналіз дає змогу глибше оцінити внутрішній потенціал та зовнішні умови розвитку Мереш'янської громади. Отримані результати показують, що громада має значну кількість сильних сторін, серед яких – високий рівень соціальної інтеграції, розвиток інфраструктури, освітнього потенціалу та транспортної доступності. Це створює базу для залучення інвестицій і впровадження інноваційних проєктів.

Разом із тим, наявні слабкі сторони – зокрема, обмежені інвестиційні ресурси, недостатній рівень інноваційності бізнесу й проблеми з кадровим забезпеченням – потребують системного розв'язання шляхом упровадження цифрових механізмів управління, бізнес-освіти та партнерських програм.

Можливості громади значною мірою зумовлені активним розвитком цифрових технологій, які дозволяють не лише підвищити ефективність управління, а й сформувати нову конкурентну перевагу – цифрову ідентичність громади. Водночас реалізація стратегії неминуче стикається із зовнішніми загрозами, насамперед воєнними ризиками, демографічними втратами та конкуренцією між громадами.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегія розвитку Мереш'янської громади потребує подальшої оптимізації з орієнтацією на посилення інноваційної складової, цифровізацію управління, формування сприятливого інвестиційного клімату та диверсифікацію економічної бази.

У сучасних умовах стратегічне управління територіями невід'ємно пов'язане з цифровими технологіями. Мереш'янська громада активно

використовує інструменти електронних комунікацій, що забезпечують прозорість діяльності та участь населення у прийнятті рішень.

Важливу роль відіграє офіційний веб-сайт громади та сторінки у соціальних мережах (Facebook, Telegram), через які здійснюється інформування громадян, поширюються результати виконання програм, а також проводяться онлайн-опитування. Застосування державної платформи «Дія» сприяє наданню електронних послуг та цифровій ідентифікації громадян.

Водночас перспективним напрямом є впровадження CRM-систем для обліку звернень громадян, e-participation-платформ для залучення населення до стратегічного планування, а також використання аналітики соціальних мереж для вивчення громадської думки. Ці інструменти дають змогу підвищити зворотний зв'язок, оптимізувати комунікації й підвищити ефективність управління.

Застосування цифрового маркетингу в системі публічного управління створює передумови для формування позитивного іміджу громади, розвитку брендингу території та залучення зовнішніх інвестицій.

Отримані результати свідчать, що Мереф'янська територіальна громада демонструє помірно позитивну динаміку соціально-економічного розвитку. Високі показники досягнуто у сфері освіти, адміністративних послуг і цифровізації, проте залишаються проблеми у сфері інфраструктури, охорони здоров'я та інвестиційної активності.

Подальше підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку можливе за рахунок розширення цифрових комунікацій, впровадження інноваційних інструментів електронного врядування, розвитку партнерств із бізнесом і залучення грантового фінансування. Цифровий маркетинг стає ключовим механізмом підвищення прозорості управління та інтеграції громади у сучасний інформаційний простір.

2.3. Оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності громади та застосування цифрових маркетингових інструментів

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективна інформаційно-комунікаційна діяльність територіальної громади стає одним із ключових чинників підвищення якості місцевого управління, залучення інвестицій та активізації громадянської участі. Для Мереш'янської територіальної громади розвиток системи комунікацій і використання цифрових маркетингових інструментів є важливим елементом реалізації її стратегії, оскільки забезпечує прозорість управлінських процесів, створює позитивний імідж громади та формує довіру з боку мешканців, бізнесу й потенційних партнерів.

Інформаційна політика Мереш'янської громади спрямована на налагодження двостороннього зв'язку між органами місцевого самоврядування та громадянами через використання сучасних засобів комунікації. Основними каналами поширення інформації є офіційний вебсайт громади, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram), телеграм-канал, система електронних петицій, а також комунікація через платформу «Дія»

Ці інструменти забезпечують регулярне інформування мешканців про рішення ради, проведення громадських слухань, реалізацію інфраструктурних проєктів, соціальні ініціативи, а також можливість зворотного зв'язку – подання запитів, скарг чи пропозицій у цифровій формі.

Значна увага приділяється розвитку бренду громади. Візуальна ідентичність Мереш'янської ОТГ базується на використанні символіки міста, герба й гасла «З минулого, крізь сучасність – у майбутнє!», що підкреслює історичну спадщину, але орієнтує комунікаційну стратегію на інноваційний розвиток.

Підрозділи міської ради, зокрема відділ управління персоналом та інформаційно-комунікаційної політики, проводять системну роботу з

підвищення цифрової грамотності працівників, впровадження електронного документообігу та створення єдиного інформаційного простору.

Цифровий маркетинг у діяльності громади охоплює низку інструментів, які дають змогу ефективно просувати територію, залучати ресурси, інвесторів і туристів, а також формувати позитивне сприйняття громади на регіональному рівні. До таких інструментів належать:

1. Контент-маркетинг – створення та поширення інформаційних матеріалів про досягнення громади, культурні події, інвестиційні можливості на офіційному сайті, у соціальних мережах і місцевих ЗМІ.

2. Соціальні медіа-маркетинг (SMM) – активне використання Facebook і Instagram для налагодження діалогу з жителями, популяризації локальних ініціатив, опитувань громадської думки, інформування про грантові програми.

3. E-mail- та месенджер-маркетинг – розсилки інформаційних бюлетенів через Telegram та електронну пошту для підприємців, волонтерів, освітян.

4. SEO-оптимізація – підвищення видимості громади у пошукових системах, зокрема через сайт Мереф'янської міської ради, який регулярно оновлюється та містить інтерактивні сервіси для мешканців.

5. Інтернет-реклама та таргетинг – використання платних кампаній у соціальних мережах для привернення уваги потенційних інвесторів і донорських організацій.

Важливо, що цифрові комунікаційні інструменти дозволили громаді адаптуватися до викликів воєнного часу: більшість процесів (реєстрація документів, надання адміністративних послуг, звернення громадян) була переведена в онлайн-режим, що зберегло безперервність управління.

Для оцінювання ефективності комунікаційних процесів громади було проаналізовано такі критерії: рівень залученості населення, інтенсивність інформаційних потоків, якість зворотного зв'язку та цифрова активність.

Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності наведено в табл.. 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності

Критерій оцінки	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %
Кількість підписників у соцмережах (Facebook, Instagram, Telegram), осіб	7 200	9 800	12 600	+75,0
Середня кількість публікацій на тиждень	8	11	14	+75,0
Кількість електронних звернень громадян	540	880	1 120	+107,4
Кількість переглядів новин на офіційному сайті, тис.	23	32	41	+78,2
Кількість онлайн-консультацій ЦНАП	640	910	1 340	+109,4

Кількість підписників у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram) зросла з 7 200 у 2022 році до 12 600 у 2024 році, що становить приріст на 75 %. Така динаміка є свідченням підвищеного інтересу мешканців і зовнішньої аудиторії до діяльності громади, а також ефективності контент-стратегії. Зростання охоплення пояснюється регулярним оновленням сторінок, запуском інформаційних кампаній про соціальні ініціативи, ремонтні роботи, грантові програми та підтримку ВПО. Активна присутність у Telegram дозволила швидко поширювати новини у кризових ситуаціях, що підвищило довіру до офіційних джерел громади.

Середня кількість публікацій на тиждень зросла з 8 до 14, що також становить приріст 75 %. Це свідчить про посилення інтенсивності інформаційних потоків і систематичність контентної політики. Підвищення активності публікацій пов'язане з упровадженням графіку контент-планування, розширенням тематики дописів (екологічна безпека, громадський транспорт, цифрові сервіси, місцеві ініціативи) та залученням молодіжної ради до ведення соцмереж. У перспективі громада може

підвищити якість контенту шляхом впровадження відеоформатів і трансляцій громадських подій у прямому ефірі.

Кількість електронних звернень громадян збільшилася з 540 у 2022 році до 1 120 у 2024 році, що становить зростання на 107,4 %. Це один із найпоказовіших критеріїв, який відображає рівень цифрової довіри громадян. Активніше використання онлайн-звернень пояснюється розвитком електронного документообігу, створенням спеціальної онлайн-форми на сайті та інтеграцією ЦНАП із системою “Дія”. Такий приріст свідчить про те, що громадяни все частіше обирають цифрові канали комунікації, що є результатом підвищення цифрової грамотності та зручності сервісів.

Кількість переглядів новин на офіційному сайті збільшилася з 23 тис. у 2022 році до 41 тис. у 2024 році, тобто на 78,2 %. Цей показник характеризує успішність роботи сайту громади як основного інформаційного ресурсу. Зростання трафіку свідчить про ефективну SEO-оптимізацію та збільшення довіри громадян до офіційних джерел інформації. Додатковим фактором є впровадження адаптивного дизайну сайту для мобільних пристроїв, що зробило користування порталом зручнішим.

Кількість онлайн-консультацій у ЦНАП збільшилася з 640 до 1 340, тобто на 109,4 %, що є найвищим темпом приросту серед усіх показників. Це демонструє результативність діджиталізації адміністративних послуг та ефективність використання систем відеозв'язку й електронних чатів для дистанційного обслуговування. Зростання пов'язане з упровадженням електронних черг, можливістю попереднього запису та дистанційного отримання консультацій щодо документів.

Аналіз наведених показників засвідчує, що Мереф'янська громада демонструє сталу позитивну динаміку розвитку цифрової комунікаційної системи. Зростання за всіма ключовими критеріями (від 75 до 109 %) підтверджує результативність реалізованих заходів з модернізації інформаційного середовища.

Висока активність у соцмережах та онлайн-зверненнях є індикатором того, що комунікаційна політика громади набуває інтерактивного та клієнтоорієнтованого характеру. Водночас зростання кількості консультацій ЦНАП і відвідуваності сайту відображає поступове формування цифрової культури серед мешканців, що є важливою передумовою для реалізації моделі Smart Community.

За критеріями результативності інформаційно-комунікаційної діяльності Мереф'янської територіальної громади проведено оцінювання ефективності цифрової комунікації за низкою ключових критеріїв. Оцінка базується на поєднанні кількісних та якісних показників, які характеризують рівень відкритості управління, інтерактивність взаємодії з громадянами, ступінь охоплення цільової аудиторії, інноваційність інструментів, використаних у комунікаційній політиці, а також репутаційний ефект для громади.

Зведені результати оцінювання подано у таблиці нижче, що дозволяє систематизувати сильні та проблемні аспекти цифрової взаємодії та визначити напрями подальшого удосконалення комунікаційного менеджменту громади.

Оцінка ефективності цифрової комунікації Мереф'янської громади у 2024 році наведена в табл.. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності цифрової комунікації Мереф'янської громади у
2024 році

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Оцінка (0–5 балів)	Коментар / пояснення
1. Прозорість управління	Відкритість даних, публічність інформації про діяльність ради, доступність рішень онлайн	5	На офіційному сайті регулярно публікуються новини, бюджети, звіти та оголошення; функціонує е-система звернень.
2. Інтерактивність	Наявність двостороннього зв'язку	4	Активна взаємодія у Facebook та Telegram,

	між владою та громадянами, використання опитувань, петицій, коментарів		але низька активність у коментарях та обговореннях.
3. Охоплення аудиторії	Кількість підписників, переглядів, відвідувань онлайн-ресурсів	5	Зростання підписників на 75 %, охоплення сайту перевищило 40 тис. переглядів за рік.
4. Інноваційність інструментів	Використання сучасних цифрових технологій (чат-боти, таргетинг, аналітика)	3	Використовуються базові SMM та SEO-інструменти, але відсутні просунуті аналітичні панелі та чат-боти.
5. Аналітичність та керованість	Наявність моніторингу, КРІ для оцінки ефективності інформаційних кампаній	3	Ведеться статистичний облік активності, але відсутня системна оцінка ефективності каналів комунікації.
6. Репутаційний ефект	Сприйняття громади як відкритої, прогресивної, цифрово активної	5	Громада має позитивний імідж і входить до числа найактивніших у Харківському регіоні за онлайн-комунікацією.
Середній бал ефективності:		4,2 / 5	

Отримані результати свідчать про високий рівень розвитку цифрових комунікацій громади, що забезпечує ефективну взаємодію між органами влади та населенням. Найвищі показники зафіксовано за критеріями прозорості, відкритості та репутаційного ефекту.

Разом із тим, громада має резерв для підвищення рівня інноваційності та аналітичного управління цифровими процесами, що вимагає впровадження CRM-систем, чат-ботів, аналітичних панелей і таргетованих інформаційних кампаній.

Таким чином, цифрові маркетингові інструменти стають не лише засобом просування громади, а й інтегрованою частиною стратегічного менеджменту, який забезпечує зворотний зв'язок, підзвітність і підвищення довіри громадян.

Отже, інформаційно-комунікаційна діяльність громади переходить від етапу пасивного інформування до стратегії інтегрованих цифрових

взаємодій, де головним орієнтиром стає підвищення прозорості, відкритості та довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Попри позитивну динаміку, існують певні недоліки у сфері цифрової комунікації:

- фрагментарність контенту у соціальних мережах;
- відсутність єдиної комунікаційної стратегії;
- недостатня інтеграція маркетингових аналітичних інструментів (Google Analytics, CRM, SEO);
- слабкий розвиток брендингу території у цифровому середовищі.

Для підвищення ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності доцільно впровадити систему цифрового маркетингового менеджменту громади, яка включатиме:

1. Створення єдиної комунікаційної платформи з інтеграцією сайту, соцмереж і бази контактів.
2. Використання аналітичних панелей (dashboard) для відстеження активності користувачів і результативності кампаній.
3. Запуск таргетованих рекламних кампаній для інвесторів, підприємців і молоді.
4. Підвищення цифрової грамотності працівників громади через онлайн-тренінги та вебінари.
5. Розвиток системи е-комунікації з мешканцями – електронних консультацій, опитувань, форумів і чат-ботів.

Оцінювання показало, що Мереф'янська територіальна громада має позитивну динаміку розвитку у сфері інформаційно-комунікаційної діяльності, демонструючи високий рівень адаптації до сучасних цифрових викликів. Цифрові маркетингові інструменти стали не лише засобом комунікації, а й механізмом стратегічного управління репутацією громади.

Водночас подальший розвиток інформаційної екосистеми потребує більш системного підходу до цифрового брендингу, залучення аналітичних даних і впровадження принципів Smart Governance. Оптимізація цифрових

каналів взаємодії дозволить посилити участь громадян, розширити інвестиційну привабливість громади та підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження соціально-економічного стану та інформаційно-комунікаційної діяльності Мереш'янської об'єднаної територіальної громади дозволяє зробити висновок, що громада демонструє поступальний розвиток, орієнтований на посилення власної економічної самодостатності, підвищення якості управління та впровадження цифрових інструментів у процес стратегічного управління.

Аналіз статистичних показників за 2022–2024 роки свідчить про позитивну тенденцію економічного зростання. Обсяг доходів бюджету громади зріс на 27,8 %, що відображає підвищення результативності податкових надходжень і розширення бази місцевих доходів. Паралельно обсяг видатків збільшився на 26 %, що зумовлено розширенням соціальних програм, модернізацією комунальної інфраструктури та підвищенням рівня заробітної плати в бюджетній сфері.

Кількість зареєстрованих підприємств зросла з 420 у 2022 році до 460 у 2024 році, тобто майже на 10 %, що свідчить про активізацію малого та середнього бізнесу, а також сприятливі умови для підприємницької діяльності. Зростання середньомісячної заробітної плати на 22,3 % демонструє поступове покращення рівня життя населення та підвищення платоспроможного попиту. Водночас зниження рівня безробіття на 11 % підтверджує ефективність місцевої політики зайнятості та стабілізацію економічного середовища громади.

Загалом Мереш'янська громада характеризується збалансованим розвитком базових секторів економіки – промисловості, сільського

господарства, торгівлі, освіти, культури та соціального захисту. Особливу роль відіграє агропромисловий комплекс, представлений Дослідним господарством «Мерефа» та Інститутом овочівництва і баштанництва НААН України, що формує базу для розвитку інноваційного агробізнесу та виробництва екологічно чистої продукції.

Дослідження структури доходів і видатків бюджету громади у 2024 році показало, що бюджетна політика спрямована на соціальну орієнтацію та підтримку розвитку інфраструктури. Основними напрямками фінансування залишаються освіта (37 %), житлово-комунальне господарство (21,7 %) та загальнодержавні функції (10,1 %). Така структура свідчить про прагнення громади забезпечити належний рівень публічних послуг, модернізувати об'єкти комунальної власності та підвищити якість освітнього середовища.

Разом з тим, бюджет громади залишається залежним від податку на доходи фізичних осіб, що становить понад половину доходів загального фонду. Це вказує на потребу в диверсифікації джерел фінансування, зокрема через залучення інвестицій, грантових коштів та партнерських проєктів з міжнародними організаціями.

Позитивним аспектом є збалансованість між доходною та видатковою частинами бюджету, що забезпечує стійкість фінансової системи громади навіть в умовах воєнного стану та обмеженого надходження ресурсів. Зростання видатків на соціальний захист, культуру та охорону здоров'я свідчить про гуманітарну спрямованість місцевої політики.

Проведений SWOT-аналіз стратегії розвитку Мереф'янської громади виявив наявність значного потенціалу та низки обмежень. До сильних сторін громади належать висока ступінь енергетичної забезпеченості, розвинена соціальна інфраструктура, географічна близькість до Харкова, активна діяльність ЦНАП, що сприяє ефективному управлінню публічними послугами.

Водночас слабкі сторони пов'язані з обмеженими інвестиційними ресурсами,

високою податковою залежністю, низькою інноваційною активністю підприємств і недостатньою розвиненістю медичної інфраструктури.

Серед можливостей розвитку слід виділити впровадження цифрових маркетингових інструментів для просування громади, залучення міжнародних грантів, розвиток екотуризму, рекреаційних територій і кластерних ініціатив на регіональному рівні.

Найбільші загрози становлять воєнні ризики, демографічні втрати, відтік молоді та зростаюча конкуренція між громадами за інвестиції. Ці чинники вимагають адаптації стратегічних планів до умов невизначеності та формування ризик-орієнтованого підходу до розвитку.

Таким чином, ефективність стратегії Мереш'янської громади значною мірою залежить від здатності місцевого самоврядування поєднати економічну стабільність із цифровими інноваціями, забезпечивши гнучкість і адаптивність управлінських процесів.

Аналіз ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності показав суттєве зростання активності громади у цифровому просторі. Кількість підписників у соціальних мережах за три роки збільшилася на 75 %, електронних звернень громадян – удвічі, а кількість онлайн-консультацій у ЦНАП – на 109 %. Це свідчить про успішну реалізацію політики відкритості та цифрової трансформації.

Мереш'янська громада активно використовує соціальні мережі, офіційний сайт, платформи для онлайн-звернень і системи електронного документообігу. Такі інструменти, як Facebook, Telegram та «Дія», стали ключовими каналами комунікації з мешканцями. Висока відвідуваність офіційного вебсайту (понад 41 тис. переглядів у 2024 р.) підтверджує ефективність SEO-просування та зростання довіри громадян до офіційних джерел інформації.

Попри позитивну динаміку, громада потребує подальшого вдосконалення цифрового маркетингу. Рекомендовано впровадження CRM-системи для взаємодії з мешканцями, аналітичних панелей для моніторингу

комунікацій, контент-стратегії на основі Big Data та розроблення чат-бота ЦНАП, який дозволить автоматизувати надання інформаційних послуг.

Загалом результати другого розділу свідчать про те, що Мереф'янська об'єднана територіальна громада має достатній потенціал для сталого розвитку на основі поєднання економічної ефективності, соціальної орієнтації та цифрових інновацій. Стратегічне управління в умовах трансформацій вимагає інтеграції маркетингових підходів до планування розвитку, орієнтації на потреби громади, підвищення якості комунікацій та активного залучення мешканців до процесу прийняття рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що подальша оптимізація стратегії розвитку Мереф'янської громади має спиратися на такі ключові засади:

- впровадження цифрових маркетингових інструментів у систему стратегічного менеджменту;
- формування позитивного бренду громади через ефективні онлайн-комунікації;
- забезпечення фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходів;
- підвищення залученості населення до реалізації місцевих програм;
- розвиток партнерства з бізнесом та міжнародними донорами.

Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність управління територіальною громадою, але й створити передумови для формування конкурентоспроможної, цифрово активної та соціально відповідальної громади нового покоління, здатної адаптуватися до викликів сучасного середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕФ'ЯНСЬКОЇ ОТГ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Удосконалення системи стратегічного управління громадою через цифрові інструменти комунікації

У сучасних умовах діджиталізації публічного управління ефективність стратегічного розвитку територіальних громад дедалі більше залежить від здатності органів місцевого самоврядування використовувати цифрові інструменти для побудови двосторонньої комунікації, збору даних, формування рішень та оцінювання їх результативності. Для Мерэф'янської міської територіальної громади цифрові технології є не лише засобом оперативного інформування населення, а й механізмом підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі.

Завдяки використанню цифрових каналів – офіційного сайту, соціальних мереж, онлайн-звернень, чат-ботів та електронних сервісів – громада формує середовище інтерактивного врядування, у якому мешканці стають співтворцями стратегічних рішень. Це відповідає європейським практикам *smart governance*, що орієнтовані на відкритість, електронну участь громадян та підвищення ефективності управлінських процесів.

Розвиток цифрової комунікаційної екосистеми громади передбачає використання технологій, які забезпечують інформаційно-аналітичну, комунікаційну та маркетингову функції. У цьому контексті важливо розглядати цифровізацію не лише як технічний процес, а як елемент системної трансформації управлінської культури.

Щоб оцінити поточний стан цифрової взаємодії Мерэф'янської ОТГ, доцільно систематизувати основні інструменти, які застосовуються у комунікації влади, громадян, бізнесу та громадських інституцій (табл..3.1) .

Таблиця 3.1

Портфель цифрових інструментів комунікації Мереш'янської громади

Інструмент	Основне призначення	Ключові метрики	Управлінський ефект	Стан впровадження
Офіційний вебсайт громади	Єдине джерело інформації, публікація рішень, звітів, бюджету	Відвідування, глибина перегляду	Підзвітність і прозорість управління	Діє, потребує оновлення структури
Соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Оперативна комунікація, інформування, опитування	ER%, кількість реакцій, охоплення	Формування довіри, кризові повідомлення	Активно використовуються
Чат-бот ЦНАП	Онлайн-допомога, статуси звернень, консультації	Кількість звернень, задоволеність користувачів	Скорочення навантаження на адміністраторів	На етапі тестування
CRM-звернень громадян	Автоматизація обробки звернень	Час реакції, % вирішених у строк	Підвищення якості сервісу	Потребує впровадження
BI-дашборди	Моніторинг виконання стратегічних показників	Кількість KPI, оновлення даних	Управління результатами за	Планується реалізація у 2025 р.
Е-participation платформа	Онлайн-опитування, бюджет участі	Кількість учасників, проектів	Залучення громадян до рішень	Частково функціонує

Портфель інструментів демонструє достатню різноманітність, однак потребує інтеграції в єдину цифрову систему управління. Найбільш розвиненими є вебсайт та соцмережі, тоді як CRM, дашборди та e-participation ще перебувають на стадії розвитку. Саме ці інструменти забезпечують перехід до data-driven управління, коли рішення базуються на цифрових даних і зворотному зв'язку від населення.

Для ефективного використання цифрових інструментів важливо забезпечити розмежування ролей і відповідальності між підрозділами громади. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити оперативність прийняття рішень. Нижче наведено узагальнену RACI-матрицю відповідальності в системі цифрових комунікацій Мереш'янської громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

RACI-матриця цифрових процесів у Мереш'янській громаді

Процес	Міський голова	Відділ інформаційної політики	ЦНАП	ІТ-відділ	Старости	КП ЖКГ
Планування контенту та публікацій	A	R	C	I	C	I
Кризові повідомлення та оповіщення	A	R	I	R	I	C
Модерація онлайн-опитувань	I	R	C	C	C	I
Впровадження CRM системи	A	C	R	R	I	R
Аналітика та ВІ-звіти	A	C	C	R	I	C

RACI-матриця підтверджує, що операційне лідерство у сфері цифрових комунікацій належить відділу інформаційної політики, тоді як міський голова забезпечує стратегічну координацію та політичну підзвітність. Ключовими виконавцями виступають ЦНАП (як фронт-офіс для громадян) і ІТ-відділ (як

технічний центр інтеграції). Такий розподіл дозволяє створити гнучку систему електронного врядування, що швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі.

Для підвищення ефективності цифрових процесів громада має встановити чіткі показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити динаміку розвитку цифрової взаємодії та її вплив на реалізацію стратегії. Нижче подано систему KPI із базовими та цільовими значеннями на 2025–2027 рр.

Оцінка наведених результатів свідчить про поступовий і системний прогрес у розвитку цифрових комунікацій Мереф'янської міської громади протягом 2024–2027 рр.

По-перше, показники активності в соціальних мережах демонструють чітку позитивну тенденцію. Зростання кількості підписників з 12,6 тис. до 22 тис. осіб (+75%) свідчить про розширення аудиторії цифрових каналів громади, що безпосередньо підвищує ефективність інформування населення. Водночас, збільшення рівня залученості (ER) з 5,2% до 7,0% вказує не лише на кількісний, а й на якісний розвиток цифрової комунікації – контент громади стає більш цінним, інтерактивним і соціально значущим для користувачів. Це підтверджує підвищення довіри та зростання ролі громади як активного учасника інформаційного простору Харківського регіону.

По-друге, сервісні показники ЦНАП і CRM-системи демонструють орієнтацію влади на модель «громада як сервіс». Середній час відповіді на звернення скорочується з 48 до 12 годин, що означає впровадження автоматизованих алгоритмів обробки заявок, ефективну маршрутизацію звернень і використання цифрових черг. Частка звернень, вирішених у термін, зростає з 72% до 90%, що свідчить про формування стабільної системи управлінського контролю та підзвітності, де кожен запит громадянина має цифровий трекінг виконання.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності цифрових комунікацій Мереш'янської громади

Показник	2024 (база)	2025 (ціль)	2026 (ціль)	2027 (ціль)	Метод збору	Управлінське рішення при відхиленні
Кількість підписників у соцмережах, осіб	12 600	15 500	18 500	22 000	Аналітика соцмереж	Корекція контент-стратегії, таргет
Рівень залученості (ER%), %	5,2	6,0	6,5	7,0	Meta Insights	A/B тестування форматів
Середній час відповіді на звернення, год	48	36	24	12	CRM/ЦНАП	Перерозподіл ресурсів, SLA-контроль
Частка звернень, вирішених у термін, %	72	80	85	90	Звітність CRM	Ескалація, додаткові бригади КП
NPS цифрових сервісів, бал	+18	+25	+30	+35	Онлайн-опитування	Поліпшення UX, навчання персоналу
Відвідуваність сайту, тис./міс	41	50	60	70	Google Analytics	SEO/структурні зміни
Кількість учасників онлайн-опитувань, осіб	3 200	4 500	6 000	8 000	Платформа участі	СТА-оптимізація, лендінги
Кількість інвест-звернень через сайт	18	30	40	55	CRM Інвест-контактів	Гейміфікація, офлайн-залучення

По-третє, показник NPS (Net Promoter Score), який відображає рівень задоволеності користувачів цифровими сервісами, має стабільну позитивну динаміку – з +18 до +35 балів. Це означає, що мешканці не лише користуються онлайн-послугами, а й готові їх рекомендувати іншим, що є показником зрілості цифрового середовища громади.

Четвертий важливий аспект – зростання інформаційної прозорості та залучення громадян до прийняття рішень. Кількість учасників онлайн-опитувань збільшується більш ніж удвічі – з 3,2 тис. до 8 тис. осіб, що вказує на формування цифрової демократії та розвиток громадської участі. Така тенденція є свідченням переходу від формальної до реальної партисипації, коли мешканці беруть участь у стратегічному плануванні розвитку громади через е-платформи.

П'ятий напрямок – інвестиційна комунікація та маркетинг території. Зростання кількості інвест-звернень із 18 до 55 на рік (+205%) демонструє успішне використання цифрового маркетингу – зокрема, SEO-оптимізації офіційного сайту, розширення інформаційного розділу для бізнесу та активного просування громади в соціальних мережах. Це означає, що цифрові канали комунікації поступово перетворюються на інструмент економічного розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що досягнуті результати свідчать про зміцнення управлінської спроможності Мереф'янської громади через цифровізацію комунікацій. Вони демонструють перехід від традиційної адміністративної моделі управління до інтерактивної, аналітичної та сервісно орієнтованої моделі, де мешканці виступають активними учасниками, а не пасивними споживачами публічних послуг.

Таким чином, реалізація цілей, визначених у таблиці KPI, забезпечує:

- зростання ефективності управління (швидкість реакції, якість виконання запитів);
- підвищення соціальної довіри до місцевої влади;

- покращення комунікаційного іміджу громади в цифровому середовищі;
- розвиток партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянами.

Отримані результати створюють основу для наступного етапу – оптимізації стратегії розвитку громади на основі цифрових маркетингових інструментів, що дозволить посилити інтеграцію комунікаційної, економічної та соціальної складових розвитку Мереф'янської ОТГ.

Отже, впровадження цифрових інструментів у систему стратегічного управління Мереф'янською ОТГ забезпечує перехід до інтегрованої моделі управління розвитком, де дані, комунікації та рішення поєднані в єдиному інформаційному просторі.

Поєднання таких інструментів, як CRM, BI-дашборди, соціальні мережі, e-participation і чат-боти, формує цифрову екосистему громади, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити громадську довіру та забезпечити сталу реалізацію стратегічних пріоритетів.

Удосконалення цифрової комунікаційної інфраструктури стане основою для реалізації наступного етапу дослідження – оптимізації стратегії розвитку громади за допомогою цифрових маркетингових інструментів.

3.2. Використання цифрових маркетингових технологій у просуванні громади та підвищенні її інвестиційної привабливості

У сучасних умовах глобальної цифровізації кожна територіальна громада перетворюється на суб'єкт ринку, що конкурує за інвестиції, туристів, таланти та партнерів. Відтак цифровий маркетинг стає не лише інструментом просування, а ключовим стратегічним ресурсом формування позитивного іміджу громади, її соціально-економічної стійкості та бренду території.

Для Мереф'янської міської громади цифрові маркетингові технології – це система управлінських рішень, спрямованих на:

- посилення впізнаваності громади на регіональному та міжнародному рівнях;
- розвиток інвестиційної привабливості території;
- створення конкурентного бренду громади;
- формування цифрової комунікаційної екосистеми, що забезпечує прозору взаємодію з бізнесом і громадянами.

Концепція цифрового маркетингу території базується на принципах брендингу місць (place branding) та маркетингу привабливості (attractiveness marketing), що передбачає цілісне позиціонування громади як “продукту” з унікальною ціннісною пропозицією. Основу цієї концепції становить модель «4І»: «інформація – імідж – інновації – інтеграція».

Завдяки цифровим каналам громада може:

- комунікувати власні конкурентні переваги (географічне розташування, інфраструктура, ресурси);
- підвищувати привабливість для інвесторів і туристів через сучасні вебресурси, таргетовану рекламу, SEO та контент-маркетинг;
- формувати спільноту активних учасників розвитку громади (через соцмережі, онлайн-опитування, е-демократію).

У табл. 3.4 запропоновано цифрові маркетингові інструменти просування Мереф'янської громади

Отже, впровадження комплексу цифрових маркетингових інструментів дозволяє Мереф'янській громаді перейти від класичного адміністративного інформування до системного маркетингу території. Таке поєднання технологій – від SEO і відеомаркетингу до CRM-аналітики та партнерських колаборацій – формує єдиний цифровий простір просування, у якому громада стає не лише об'єктом управління, а й суб'єктом комунікації та економічного зростання. Реалізація цих інструментів дозволяє створити цілісний цифровий бренд громади, що базується на відкритості, діалозі й динамічному

позиціонуванні. Ключова відмінність полягає в переході від пасивного інформування до активного просування, коли громада не лише повідомляє, а й формує позитивні асоціації, імідж і довіру.

Таблиця 3.4

Цифрові маркетингові інструменти просування Мереф'янської громади

Інструмент	Основна мета	Потенційний ефект	Приклади впровадження
Офіційний сайт із розділом «Invest in Merefafa»	Підвищення інвестиційної привабливості	Прямий контакт з потенційними інвесторами, подання онлайн-заяв	Розробка інтерактивної карти вільних земельних ділянок
SEO-оптимізація та контент-маркетинг	Збільшення впізнаваності громади	Вихід у топ результатів пошуку, зростання відвідуваності	Оптимізація під запити “інвестиції Харківщина”, “бізнес у Мерефі”
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Підвищення залученості та довіри населення	Поширення історій успіху, підвищення впізнаваності бренду громади	Рубрики “Інвестиційні кейси”, “Мерефа у цифрах”
Таргетована реклама (Meta, Google Ads)	Просування громади серед інвесторів, туристів, партнерів	Зростання кількості звернень	Кампанії з геотаргетингом на бізнес-аудиторію
Відеомаркетинг і storytelling	Емоційне позиціонування громади	Зростання іміджевої привабливості	Проморолики “Мерефа – місто можливостей”
Е-mail розсилки та CRM-аналітика	Комунікація з інвесторами, бізнесом, партнерами	Сегментована робота з аудиторіями	Персоналізовані бізнес-пропозиції
Партнерський маркетинг і колаборації	Розширення мережі контактів	Залучення партнерів через обмін контентом	Співпраця з агенцією «Kharkiv Invest»

Інвестиційна привабливість громади формується на перетині економічних показників, комунікаційної відкритості та репутаційного капіталу.

Використання цифрових технологій дозволяє оцифрувати економічні переваги громади, візуалізувати потенціал і створити «інформаційний місток» між місцевим самоврядуванням і потенційним інвестором. Показники оцінювання інвестиційної привабливості Мерэф'янської громади наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання інвестиційної привабливості Мерэф'янської громади

Показник	2022	2023	2024	Динаміка, %
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	112,4	132,7	158,6	+41,1
Кількість інвестпроектів, що реалізуються	6	8	12	+100
Кількість створених робочих місць	180	245	310	+72,2
Кількість інвест-звернень через сайт	12	18	30	+150
Середній час відповіді на запит, год	72	36	24	-66,7

Динаміка наведених показників свідчить про поступове зростання інвестиційної активності та підвищення довіри бізнесу до управлінських структур Мерэф'янської громади. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається чітка позитивна тенденція майже за всіма ключовими індикаторами, що вказує на ефективність поєднання стратегічного управління з цифровими маркетинговими інструментами.

За три роки обсяг капітальних інвестицій збільшився з 112,4 млн грн у 2022 р. до 158,6 млн грн у 2024 р., тобто на 41,1 %. Це є прямим свідченням активізації бізнес-середовища та покращення інвестиційного клімату громади.

Позитивна динаміка зумовлена кількома чинниками:

- створенням розділу «Invest in Merefа» на офіційному сайті громади, що спростило доступ інвесторів до актуальної інформації;
- запровадженням електронних консультацій через ЦНАП, які зменшили адміністративні бар'єри для бізнесу;
- зростанням ролі партнерських колаборацій з регіональними агентствами розвитку та профільними торгово-промисловими палатами.

Таким чином, у структурі капіталовкладень збільшується частка інвестицій у промисловість, інфраструктуру та агросектор, що є ознакою переходу до більш сталого розвитку громади.

Кількість реалізованих або активних інвестиційних проєктів у 2024 р. становила 12, що у два рази більше, ніж у 2022 р. (+100 %). Серед них найбільшу частку становлять малий та середній бізнес (виробництво скловолокна, харчова промисловість, логістика), а також інфраструктурні ініціативи у сфері благоустрою та енергоефективності.

Таке зростання пояснюється впровадженням системи електронних заявок на інвестиційні проєкти, розширенням співпраці з міжнародними партнерами (USAID, U-LEAD з Європою) та зростанням інформаційної відкритості влади. Варто відзначити, що завдяки цифровим інструментам, громада перейшла від реактивного залучення інвесторів до активної промоції власного потенціалу через онлайн-кампанії та геотаргетовану рекламу, що суттєво підвищило видимість громади на рівні області. За досліджуваний період кількість створених робочих місць зросла на 72,2 %, із 180 у 2022 р. до 310 у 2024 р. Зростання зайнятості зумовлене не лише відкриттям нових підприємств, а й розвитком малого підприємництва, якому сприяли грантові програми, ініційовані місцевою владою, та підтримка цифрових сервісів для оформлення бізнесу онлайн.

Крім того, активізація інвестицій у сфері логістики, аграрного виробництва й послуг дозволила створити додану вартість на місцевому рівні, що підвищило середню заробітну плату та зменшило міграційний відтік працездатного населення.

Один із найдинамічніших показників – збільшення кількості інвест-звернень через сайт із 12 до 30 (+150 %). Це демонструє результативність впровадження CRM-системи обліку контактів та інтеграції цифрових форм комунікації. Високий рівень конверсії онлайн-звернень у реальні переговори свідчить про ефективність інформаційної архітектури сайту – наявність зрозумілих форм для запитів, візуалізованих інвестиційних пропозицій та адаптації ресурсу під мобільні пристрої.

Фактично, сайт громади перетворився на «цифровий інвестиційний хаб», де інвестори отримують не лише довідкову інформацію, а й можливість прямої взаємодії з відповідальними посадовими особами.

Найпомітніше покращення спостерігається за показником оперативності реагування на запити інвесторів: середній час відповіді скоротився з 72 годин у 2022 р. до 24 годин у 2024 р., тобто зменшився на 66,7 %.

Таке досягнення стало можливим завдяки:

- впровадженню системи CRM для управління інвестиційними зверненнями;
- запровадженню єдиного електронного вікна комунікації між бізнесом і структурними підрозділами міської ради;
- навчання персоналу ЦНАП принципам клієнтоорієнтованого сервісу та обов'язковому моніторингу SLA-показників (Service Level Agreement).

Оперативність обробки звернень має безпосередній вплив на рівень довіри інвесторів і підвищує рейтинг громади у регіональних рейтингах прозорості.

Аналіз показників демонструє, що Мереф'янська громада системно зміцнює свій інвестиційний потенціал, поступово перетворюючись на цифрово орієнтований економічний центр Харківського регіону.

Поєднання традиційних стратегічних методів із цифровими інструментами – CRM, аналітика вебресурсів, таргетовані кампанії –

забезпечило зростання кількості інвестиційних проєктів, зайнятості та швидкості комунікації.

З огляду на позитивну динаміку, можна прогнозувати подальше розширення інвестиційного портфеля громади на 2025–2027 рр., особливо у сферах логістики, альтернативної енергетики та креативних індустрій.

Для забезпечення подальшого розвитку громади у контексті цифрової економіки доцільно виділити стратегічні пріоритети, що об'єднують управлінську, комунікаційну та маркетингову діяльність.. Пріоритети та очікувані результати цифрового маркетингу Мереш'янської громади наведено в табл.. 3.6

Таблиця 3.6

Пріоритети та очікувані результати цифрового маркетингу
Мереш'янської громади

Стратегічний напрям	Основні інструменти	Очікуваний результат	Період реалізації
Цифровий брендинг громади	Ребрендинг візуальної айдентики, промо-сайт, SMM-кампанії	Підвищення впізнаваності на регіональному рівні	2025–2026
Маркетинг інвестиційних можливостей	Віртуальні тури індустріальними зонами, інтерактивні карти, CRM-інвестконтакти	Залучення нових інвесторів і партнерів	2025–2027
Туристично-культурне просування	Відеомаркетинг, digital-гід, геолокаційні маршрути	Зростання туристичного потоку	2025–2027
Аналітичний маркетинг	ВІ-системи, аналіз даних поведінки користувачів	Персоналізація контенту та покращення комунікацій	2026–2027

Реалізація цих напрямів створює умови для синергетичного ефекту: кожен інструмент не функціонує ізольовано, а посилює інші канали

взаємодії. Цифровий брендинг підсилює довіру, аналітичний маркетинг забезпечує прийняття рішень на основі даних, а інвестиційний контент формує конкретну користь для бізнесу.

Отже, впровадження цифрових маркетингових технологій у діяльність Мереф'янської громади забезпечує новий рівень стратегічного управління – перехід від комунікацій “інформування” до системи “просування–взаємодія–результат”.

Застосування таких інструментів, як SEO, контент-маркетинг, таргетована реклама, аналітичні панелі, CRM та e-mail маркетинг, створює умови для формування бренду «Мерефа – місто можливостей».

Завдяки інтеграції маркетингових технологій у систему управління розвитком громади досягається:

- зростання економічної активності та залучення інвестицій;
- підвищення довіри бізнесу й громадян до місцевої влади;
- формування позитивного цифрового іміджу території;
- підвищення ефективності використання бюджетних і інформаційних ресурсів.

Таким чином, цифровий маркетинг стає не лише інструментом комунікації, а стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності громади в умовах децентралізації та цифрової трансформації регіонального управління.

3.3. Формування системи моніторингу результативності реалізації стратегії розвитку громади на основі маркетингових метрик

У сучасних умовах цифрової трансформації процес реалізації стратегії розвитку територіальних громад потребує не лише ефективного управління, а й системного моніторингу її результативності. Моніторинг виступає ключовим інструментом контролю, який дозволяє оцінювати досягнення

поставлених цілей, своєчасно виявляти відхилення та формувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Для Мереш'янської громади актуальним стає впровадження маркетингових метрик як кількісних показників, що відображають рівень ефективності стратегічних комунікацій, цифрових кампаній, залучення мешканців та інвесторів, а також загальну результативність управлінських рішень у цифровому середовищі.

Система моніторингу має ґрунтуватися на поєднанні соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних та маркетингових показників, що дає змогу відстежувати динаміку розвитку громади у взаємозв'язку з цифровими процесами. Такий підхід відповідає концепції SMART-стратегій, у яких усі цілі є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) і часово обмеженими (Time-bound).

Основна мета формування системи моніторингу – підвищення прозорості управлінських рішень та ефективності використання ресурсів громади.

Завдяки цифровим інструментам (CRM, Google Analytics, Meta Insights, Power BI) можливо автоматизувати процес збору, аналізу та візуалізації даних, що суттєво зменшує суб'єктивний чинник та забезпечує постійну зворотну комунікацію з мешканцями.

До основних завдань системи моніторингу належать:

- контроль виконання стратегічних і операційних цілей;
- вимірювання рівня цифрової активності громади;
- оцінка ефективності маркетингових інструментів (соцмережі, реклама, сайт, CRM);
- визначення рівня задоволеності мешканців та партнерів;
- формування інтегрованих звітів для прийняття управлінських рішень.

Ключові напрями маркетингового моніторингу

Загалом моніторинг результативності стратегії розвитку громади можна поділити на три взаємопов'язані напрями:

1. Інформаційно-комунікаційний моніторинг – оцінювання ефективності каналів комунікації (соцмережі, сайт, CRM, інформаційні кампанії).

2. Іміджево-маркетинговий моніторинг – вимірювання рівня впізнаваності бренду громади, емоційного сприйняття, залучення мешканців до ініціатив.

3. Інвестиційно-економічний моніторинг – відстеження показників привабливості території для бізнесу, кількості інвест-звернень, створених робочих місць, нових підприємств.

Для забезпечення об'єктивності аналізу доцільно використовувати систему інтегрованих показників, які характеризують як зовнішню, так і внутрішню ефективність діяльності громади. (табл.. 3.7)

Таблиця 3.7

Система основних показників маркетингового моніторингу ефективності реалізації стратегії розвитку Мерэф'янської громади

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Джерело даних / метод збору	Періодичність моніторингу
Інформаційно-комунікаційні	Кількість підписників у соцмережах	осіб	Аналітика соцмереж (Meta Insights)	щомісяця
	Рівень залученості (ER%)	%	Meta/Telegram Analytics	щомісяця
	Середній час відповіді на звернення	годин	CRM/ЦНАП	щотижня
	Кількість онлайн-звернень громадян	одиниць	Система е-звернень	щомісяця
Іміджево-маркетингові	Індекс задоволеності мешканців	бал	Онлайн-опитування	щопівроку

	Індекс довіри до влади	%	Соціологічні дослідження	щорічно
	Кількість позитивних публікацій про громаду в ЗМІ	одиниць	Медіа-моніторинг	щокварталу
	Індекс упізнаваності бренду громади	%	PR-аналітика	щорічно
Інвестиційно-економічні	Обсяг капітальних інвестицій	млн грн	Фінансові звіти	щорічно
	Кількість інвест-звернень	одиниць	CRM інвесторів	щомісяця
	Кількість створених робочих місць	осіб	Звітність підприємств	щопівроку
	Рівень безробіття	%	Державна служба зайнятості	щокварталу

Наведена система показників є інтегрованою моделлю оцінювання, яка дозволяє одночасно відстежувати інформаційну, маркетингову та економічну динаміку. Поєднання цифрових і соціально-економічних індикаторів дає змогу не лише оцінювати ефективність реалізації стратегії, але й визначати взаємозв'язок між комунікаційними діями та реальними економічними результатами.

Так, зростання кількості підписників та рівня залученості у соцмережах прямо корелює з підвищенням індексу впізнаваності громади, а зменшення часу відповіді на звернення – із зростанням індексу довіри до влади. Водночас підвищення обсягу інвестицій і кількості створених робочих місць є економічним підтвердженням ефективності маркетингових комунікацій, які формують позитивний імідж громади для бізнесу.

Особливу увагу слід приділити автоматизації моніторингу, яка передбачає інтеграцію інструментів Google Analytics, CRM-систем, Telegram-ботів, Power BI Dashboard тощо. Це забезпечує оперативність і точність аналізу, зменшує людський фактор і підвищує довіру до управлінських висновків.

метою підвищення ефективності стратегічного управління розвитком громади важливо не лише визначати стратегічні цілі, але й кількісно оцінювати ступінь їх досягнення. Для цього формується система ключових показників ефективності (KPI), що виступають базовим інструментом аналітичного моніторингу. Вони дозволяють відстежувати прогрес реалізації стратегічних ініціатив, оцінювати динаміку соціально-економічних та комунікаційних процесів, а також приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Система KPI для Мереш'янської громади побудована з урахуванням принципів SMART-планування, тобто показники є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Її структура охоплює чотири ключові напрями оцінювання:

1. комунікаційну ефективність – відображає рівень цифрової активності громади;
2. цифрову ефективність управління – оцінює якість реагування на запити громадян і прозорість електронних сервісів;
3. економічну результативність – характеризує зміни в інвестиційній та підприємницькій діяльності;
4. соціальну взаємодію – показує рівень задоволеності та лояльності мешканців.

Для забезпечення комплексного бачення стратегічного розвитку громади у часовому розрізі 2024–2027 рр. було визначено цільові орієнтири, що слугують базою для порівняльного аналізу результативності. Вони узагальнені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Цільові орієнтири та KPI моніторингу реалізації стратегії розвитку
громади (2024–2027 рр.)

Напрямок	Показник (KPI)	2024 (база)	2027 (ціль)	Очікуваний результат / інтерпретація
Комунікаційна ефективність	Кількість підписників у соцмережах	12 600	22 000	Зростання цифрової спільноти громади на 75 %
	Рівень залученості (ER%)	5,2	7,0	Підвищення інтерактивності комунікацій
Цифрова ефективність управління	Середній час відповіді на звернення, год	48	12	Скорочення часу реагування у 4 рази
	Частка звернень, вирішених у термін, %	72	90	Посилення дисципліни виконання
Економічна результативність	Кількість інвест-звернень через сайт	18	55	Активізація підприємницької активності
	Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	158,6	230,0	Розширення інвестиційного потенціалу
Соціальна взаємодія	Індекс задоволеності мешканців	68	80	Зростання рівня довіри й комфортності життя
	NPS цифрових сервісів, бал	+18	+35	Підвищення лояльності користувачів до е-сервісів

Система KPI відображає комплексний підхід до вимірювання ефективності стратегічного управління, у якому маркетингові метрики інтегруються з економічними і соціальними результатами. центрі цієї

системи стоїть громада як клієнт і як партнер – саме тому всі показники зорієнтовані на рівень задоволеності, швидкість реакції, довіру, лояльність та взаємодію.

За прогнозами, до 2027 року очікується:

- зростання аудиторії цифрових платформ громади майже удвічі, що створить додатковий канал зворотного зв'язку;
- скорочення середнього часу відповіді на звернення з 48 до 12 годин, що підвищить ефективність комунікацій і покращить репутацію органів місцевого самоврядування;
- збільшення інвестицій на 45 % та відповідне зростання зайнятості населення;
- підвищення NPS електронних сервісів до +35 балів, що свідчить про високу лояльність користувачів до цифрових інструментів громади.

Таким чином, впровадження системи моніторингу на основі маркетингових метрик дає змогу перетворити стратегічне управління на цифрово аналітичний процес, який базується на доказових даних і постійному діалозі між владою, громадою та бізнесом.

Ефективне функціонування системи моніторингу можливе лише за умови чіткої структуризації відповідальності, визначення каналів інформаційної взаємодії та забезпечення достовірності даних. Для цього пропонується багаторівнева модель організації моніторингу, яка інтегрує органи місцевого самоврядування, аналітичні підрозділи, цифрові платформи та громадські структури.

Основними принципами побудови системи маркетингового моніторингу є:

1. Системність – забезпечення єдності цілей, методів і результатів оцінювання.
2. Регулярність – періодичність збору й аналізу даних (щомісячно, щоквартально, щорічно).

3. Відкритість і прозорість – оприлюднення результатів моніторингу для громадськості.

4. Цифрова інтеграція – використання автоматизованих інструментів збору, обробки та візуалізації даних.

5. Зворотний зв'язок – обов'язкове інформування громадян і бізнесу про результати реалізації стратегії та прийняті управлінські рішення.

Запровадження системи моніторингу має здійснюватися у три етапи:

I. Підготовчий етап – формування цілей, визначення ключових показників (KPI), обрання програмного забезпечення для збору та аналізу даних (CRM, Power BI, Google Analytics, Meta Insights).

II. Аналітичний етап – збір інформації з усіх джерел, обробка статистичних та цифрових показників, формування візуалізованих звітів.

III. Коригувальний етап – використання результатів моніторингу для прийняття управлінських рішень, внесення змін до стратегічних документів та планів дій громади.

Механізм впровадження системи маркетингового моніторингу в Мереш'янській громаді наведено в табл. 3.9. Представлена структура забезпечує збалансовану взаємодію управлінських і аналітичних компонентів, що дозволяє інтегрувати процес моніторингу у повсякденну діяльність органів місцевого самоврядування.

Ключовим елементом є аналітична панель моніторингу (Dashboard), яка візуалізує основні KPI у реальному часі та дозволяє відслідковувати їх динаміку.

Таблиця 3.9

Механізм впровадження системи маркетингового моніторингу в Мереш'янській громаді

Етап	Зміст робіт	Відповідальні суб'єкти	Очікувані результати
1. Організаційний	Формування робочої групи, визначення показників, розробка методичних рекомендацій.	Виконавчий комітет, відділ управління персоналом, відділ економіки.	Узгоджена система КРІ, затверджений регламент моніторингу.
2. Інформаційно-аналітичний	Збір даних з цифрових джерел (CRM, сайт, соцмережі, ЦНАП), аналіз ефективності каналів комунікації.	Відділ цифрового розвитку, комунікаційний центр, ЦНАП.	Аналітичні звіти з показниками ефективності та рекомендаціями.
3. Координаційно-управлінський	Підготовка зведених звітів, інформування керівництва громади та громадськості, ухвалення рішень.	Міська рада, профільні управління.	Прийняття коригувальних заходів, підвищення прозорості управління.
4. Оціночно-коригувальний	Оцінка досягнення цілей, оновлення стратегічних документів, уточнення КРІ.	Проектний офіс громади, експертна група.	Актуалізація стратегії відповідно до нових умов.

Для підвищення аналітичної цінності зібраних даних важливо структурувати їх за рівнями глибини аналізу. У практиці маркетингового управління громадами доцільно застосовувати трирівневу систему аналітичної інтерпретації (табл. 3.10).

Таблиця 3. 10

Рівні аналітичної інтерпретації даних моніторингу результативності стратегії розвитку громади

Рівень	Сутність аналізу	Інструменти обробки	Основні результати / управлінські висновки
I. Операційний (тактичний)	Поточний аналіз динаміки показників (соцмережі, сайт, CRM, опитування).	Google Analytics, Meta Insights, CRM-звіти.	Визначення короткострокових змін, аналіз ефективності кампаній, ухвалення рішень «тут і зараз».
II. Аналітичний (стратегічний)	Порівняльний аналіз періодів, оцінка відповідності результатів стратегічним KPI.	Power BI, Excel Dashboard, Tableau.	Формування стратегічних висновків, рекомендацій для коригування планів дій громади.
III. Прогностичний (інноваційний)	Побудова прогнозів і сценаріїв розвитку громади на основі трендів маркетингових метрик.	Predictive Analytics, AI-інструменти, статистичні моделі.	Визначення потенційних ризиків і можливостей, моделювання варіантів розвитку на 3–5 років.

Застосування багаторівневої системи моніторингу дозволяє не лише відслідковувати виконання поточних показників, а й формувати довгострокові

прогнози розвитку громади, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності та обмежених ресурсів. На першому рівні (операційному) відбувається швидке реагування на зміни у поведінці мешканців або партнерів, що дозволяє оперативно коригувати контент або комунікаційну стратегію. На другому (аналітичному) рівні здійснюється поглиблена оцінка відповідності дій громади стратегічним цілям, виявляються структурні проблеми чи перевантаження ресурсів. Третій рівень, прогностичний, забезпечує стратегічне бачення розвитку громади через застосування алгоритмів штучного інтелекту, що аналізують тренди, поведінкові патерни та ймовірність досягнення цільових KPI.

Таким чином, система моніторингу перетворюється на комплексний інструмент аналітичного управління, який забезпечує:

- інтеграцію маркетингових і соціально-економічних показників;
- підвищення точності прийняття рішень;
- створення умов для постійного вдосконалення стратегічних планів.

Формування системи моніторингу результативності реалізації стратегії розвитку громади на основі маркетингових метрик є невід'ємною складовою сучасного стратегічного менеджменту. Використання цифрових технологій (CRM, аналітики соцмереж, онлайн-опитувань, Power BI) дозволяє забезпечити інтерактивний контроль за ходом реалізації стратегії, оцінити ефективність управлінських рішень і рівень залучення громадян.

Для Мереф'янської громади впровадження такої системи сприятиме:

- підвищенню ефективності інформаційних кампаній;
- посиленню інвестиційної привабливості;
- зростанню довіри до органів влади через відкритість та зворотний зв'язок;
- переходу до аналітичного управління на основі даних (data-driven governance).

Таким чином, створення цифрової системи моніторингу не лише підвищує результативність стратегічних ініціатив, а й забезпечує перехід

громади до нової моделі управління – адаптивної, аналітичної та орієнтованої на потреби громадян.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями оптимізації стратегії розвитку Мереф'янської міської територіальної громади на основі використання цифрових маркетингових інструментів та впровадження сучасних технологій комунікаційного менеджменту. У процесі аналізу доведено, що в умовах децентралізації та зростаючої конкуренції між громадами саме цифрова трансформація управління стає ключовою передумовою підвищення ефективності місцевого розвитку, зміцнення економічної самодостатності та формування позитивного іміджу громади.

Встановлено, що цифрові інструменти комунікації та маркетингу забезпечують принципово новий рівень відкритості влади, дозволяють створювати ефективну систему зворотного зв'язку між управлінськими структурами та мешканцями, стимулюють залучення бізнесу та інвесторів до спільних проєктів. Впровадження таких інструментів сприяє не лише підвищенню якості управлінських процесів, а й зміцненню довіри населення, розширенню участі громади в ухваленні рішень, що відповідає концепції good governance та європейським стандартам стратегічного менеджменту.

Здійснений аналіз показав, що оптимізація системи стратегічного управління можлива лише через інтеграцію цифрових каналів комунікації у процес стратегічного планування та реалізації управлінських рішень. Запропоновано впровадження CRM-системи, аналітичних платформ типу Power BI та інструментів Google Analytics для автоматизації процесів обробки звернень громадян, аналізу інформаційних потоків, моніторингу ефективності кампаній у соціальних мережах. Важливим є перехід до data-driven управління,

коли всі стратегічні рішення ухвалюються на основі об'єктивних цифрових показників, що відображають реальний стан громади.

Побудована система ключових показників ефективності (KPI) дала змогу окреслити пріоритетні напрями розвитку громади на період до 2027 року, а саме:

- підвищення рівня залученості мешканців до процесів прийняття рішень;
- скорочення часу реагування на звернення громадян;
- підвищення ефективності цифрових сервісів;
- збільшення кількості інвестиційних запитів і проєктів;
- зростання довіри та задоволеності мешканців діяльністю органів місцевого самоврядування.

Цифровий маркетинг є дієвим інструментом не лише для просування території як бренду, але й для залучення інвестицій, розвитку підприємництва та формування позитивного іміджу громади. Запропоновано комплекс цифрових технологій – SEO-оптимізація, таргетована реклама, відеомаркетинг, storytelling, e-mail розсилки, партнерський маркетинг – які в сукупності забезпечують формування інвестиційно привабливого іміджу Мерэф'янської громади.

Особливу увагу приділено створенню спеціального інформаційного розділу «Invest in Merefa» на офіційному вебсайті громади, який має стати комунікаційною платформою для потенційних інвесторів і партнерів. Реалізація цього напрямку дозволить позиціонувати громаду як відкритий, прозорий і надійний центр для ведення бізнесу, що відповідає принципам сучасного place marketing.

Результати аналізу інвестиційної привабливості свідчать про позитивну динаміку основних показників за 2022–2024 рр.: обсяг капітальних інвестицій зріс на 41,1%, кількість інвестпроєктів – удвічі, а середній час реагування на запити скоротився на 66,7%. Це підтверджує ефективність уже реалізованих

цифрових ініціатив і демонструє високий потенціал розвитку громади через інструменти цифрового маркетингу.

Визначено, що систематичний моніторинг є важливою умовою забезпечення гнучкості стратегічного управління, своєчасного реагування на ризики та формування ефективного механізму контролю за досягненням цільових орієнтирів. Запропоновано трирівневу модель аналітичної інтерпретації даних (операційний, аналітичний, прогностичний рівні), яка дозволяє поєднувати поточний контроль, стратегічний аналіз і прогнозування сценаріїв розвитку громади. Використання цифрових платформ (CRM, Power BI, Google Data Studio, Meta Insights) забезпечує автоматизацію процесів обробки інформації, формування інтерактивних звітів і підвищення прозорості управлінських процесів.

Важливим досягненням розділу стало обґрунтування переваг маркетингового підходу в моніторингу реалізації стратегії, який передбачає оцінювання ефективності не лише за економічними, але й за комунікаційними показниками – рівнем залученості, цифрової активності, довіри, задоволеності мешканців. Це дає змогу оцінювати стратегію розвитку громади як цілісну систему, у якій людина, інформація й технологія взаємодіють у режимі безперервного зворотного зв'язку.

Підсумовуючи результати розділу, можна зробити висновок, що оптимізація стратегії розвитку Мереф'янської громади на основі цифрових маркетингових технологій передбачає не лише модернізацію інструментів комунікації, але й трансформацію всієї управлінської культури. Вона орієнтована на створення цифрової екосистеми громади, у якій усі учасники – органи влади, бізнес, громадськість – є активними користувачами даних, аналітики та спільних платформ прийняття рішень.

Реалізація запропонованих у роботі напрямів дозволить досягти таких ключових результатів:

- створення єдиного цифрового простору для управління, аналітики та комунікацій;

- підвищення ефективності стратегічного планування через інтеграцію системи КРІ та моніторингу;
- формування стійкого позитивного бренду громади на регіональному рівні;
- зростання рівня соціальної довіри, участі громадян і партнерської взаємодії;
- зміцнення інвестиційного потенціалу громади.

Таким чином, розроблена модель цифрової оптимізації стратегії розвитку Мереш'янської ОТГ може слугувати практичною основою для формування адаптивної системи стратегічного управління у будь-якій територіальній громаді України. Вона відповідає вимогам сучасної економіки знань, сприяє розвитку інноваційного потенціалу місцевого самоврядування та створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку громади в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено науково-обґрунтовані практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади із використанням цифрових маркетингових інструментів.

Відповідно до поставленої мети, у процесі дослідження послідовно вирішено комплекс завдань, спрямованих на поглиблення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком територіальних громад та обґрунтування ефективних механізмів цифрової трансформації управлінських процесів у системі місцевого самоврядування.

1. Вивчені теоретичні передумови формування системи стратегічного планування розвитку територіальних громад.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне планування виступає ключовим інструментом сучасного управління розвитком територіальних громад. Його сутність полягає у формуванні системного бачення майбутнього громади, визначенні довгострокових цілей, пріоритетів та напрямів їх реалізації з урахуванням економічного, соціального, екологічного та інституційного потенціалу території. Еволюція самого поняття “стратегія” демонструє трансформацію від військового терміна до фундаментального управлінського інструмента, який забезпечує узгодженість дій на державному, регіональному та місцевому рівнях. В умовах децентралізації стратегічне планування стає основою нової моделі публічного управління, орієнтованої на підвищення самостійності громад, ефективність використання ресурсів та участь громадськості у прийнятті управлінських рішень.

Поглиблений аналіз теоретичних підходів до стратегічного планування дозволив дійти висновку, що дана категорія має багатовимірний характер і поєднує економічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти. Наукові

школи стратегічного менеджменту, які стали підґрунтям формування сучасних концепцій стратегічного розвитку громад, підкреслюють важливість аналітичного, прогностного та інноваційного складників управлінської діяльності. Стратегічне планування у сфері місцевого самоврядування забезпечує перехід від ситуативного управління до системного – спрямованого на довгостроковий розвиток із урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Визначено, що воно повинно не лише описувати бажаний стан громади у майбутньому, але й конкретизувати механізми, ресурси та індикатори досягнення стратегічних цілей. Таким чином, стратегічне планування виступає не декларацією намірів, а практичною основою управлінської діяльності.

2. Проведено аналіз сучасного стану та стратегічних напрямів розвитку Мереф'янської територіальної громади.

Проведене дослідження соціально-економічного стану та інформаційно-комунікаційної діяльності Мереф'янської об'єднаної територіальної громади дозволяє зробити висновок, що громада демонструє поступальний розвиток, орієнтований на посилення власної економічної самодостатності, підвищення якості управління та впровадження цифрових інструментів у процес стратегічного управління.

Аналіз статистичних показників за 2022–2024 роки свідчить про позитивну тенденцію економічного зростання. Обсяг доходів бюджету громади зріс на 27,8 %, що відображає підвищення результативності податкових надходжень і розширення бази місцевих доходів. Паралельно обсяг видатків збільшився на 26 %, що зумовлено розширенням соціальних програм, модернізацією комунальної інфраструктури та підвищенням рівня заробітної плати в бюджетній сфері.

Кількість зареєстрованих підприємств зросла з 420 у 2022 році до 460 у 2024 році, тобто майже на 10 %, що свідчить про активізацію малого та середнього бізнесу, а також сприятливі умови для підприємницької діяльності. Зростання середньомісячної заробітної плати на 22,3 % демонструє поступове покращення рівня життя населення та підвищення платоспроможного попиту.

Водночас зниження рівня безробіття на 11 % підтверджує ефективність місцевої політики зайнятості та стабілізацію економічного середовища громади.

Загалом Мереф'янська громада характеризується збалансованим розвитком базових секторів економіки – промисловості, сільського господарства, торгівлі, освіти, культури та соціального захисту. Особливу роль відіграє агропромисловий комплекс, представлений Дослідним господарством «Мерефа» та Інститутом овочівництва і баштанництва НААН України, що формує базу для розвитку інноваційного агробізнесу та виробництва екологічно чистої продукції.

Позитивним аспектом є збалансованість між доходною та видатковою частинами бюджету, що забезпечує стійкість фінансової системи громади навіть в умовах воєнного стану та обмеженого надходження ресурсів. Зростання видатків на соціальний захист, культуру та охорону здоров'я свідчить про гуманітарну спрямованість місцевої політики.

Таким чином, ефективність стратегії Мереф'янської громади значною мірою залежить від здатності місцевого самоврядування поєднати економічну стабільність із цифровими інноваціями, забезпечивши гнучкість і адаптивність управлінських процесів.

Аналіз ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності показав суттєве зростання активності громади у цифровому просторі. Кількість підписників у соціальних мережах за три роки збільшилася на 75 %, електронних звернень громадян – удвічі, а кількість онлайн-консультацій у ЦНАП – на 109 %. Це свідчить про успішну реалізацію політики відкритості та цифрової трансформації.

Загалом результати другого розділу свідчать про те, що Мереф'янська об'єднана територіальна громада має достатній потенціал для сталого розвитку на основі поєднання економічної ефективності, соціальної орієнтації та цифрових інновацій. Стратегічне управління в умовах трансформацій вимагає інтеграції маркетингових підходів до планування розвитку, орієнтації на

потреби громади, підвищення якості комунікацій та активного залучення мешканців до процесу прийняття рішень.

3. Розроблено напрями оптимізації стратегії розвитку Мереф'янської ОТГ на основі цифрового маркетингу.

Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями оптимізації стратегії розвитку Мереф'янської міської територіальної громади на основі використання цифрових маркетингових інструментів та впровадження сучасних технологій комунікаційного менеджменту. У процесі аналізу доведено, що в умовах децентралізації та зростаючої конкуренції між громадами саме цифрова трансформація управління стає ключовою передумовою підвищення ефективності місцевого розвитку, зміцнення економічної самодостатності та формування позитивного іміджу громади.

Встановлено, що цифрові інструменти комунікації та маркетингу забезпечують принципово новий рівень відкритості влади, дозволяють створювати ефективну систему зворотного зв'язку між управлінськими структурами та мешканцями, стимулюють залучення бізнесу та інвесторів до спільних проєктів. Впровадження таких інструментів сприяє не лише підвищенню якості управлінських процесів, а й зміцненню довіри населення, розширенню участі громади в ухваленні рішень, що відповідає концепції good governance та європейським стандартам стратегічного менеджменту.

Здійснений аналіз показав, що оптимізація системи стратегічного управління можлива лише через інтеграцію цифрових каналів комунікації у процес стратегічного планування та реалізації управлінських рішень. Запропоновано впровадження CRM-системи, аналітичних платформ типу Power BI та інструментів Google Analytics для автоматизації процесів обробки звернень громадян, аналізу інформаційних потоків, моніторингу ефективності кампаній у соціальних мережах. Важливим є перехід до data-driven управління, коли всі стратегічні рішення ухвалюються на основі об'єктивних цифрових показників, що відображають реальний стан громади.

Підсумовуючи результати, можна зробити висновок, що оптимізація стратегії розвитку Мереш'янської громади на основі цифрових маркетингових технологій передбачає не лише модернізацію інструментів комунікації, але й трансформацію всієї управлінської культури. Вона орієнтована на створення цифрової екосистеми громади, у якій усі учасники – органи влади, бізнес, громадськість – є активними користувачами даних, аналітики та спільних платформ прийняття рішень.

Реалізація запропонованих у роботі напрямів дозволить досягти таких ключових результатів:

- створення єдиного цифрового простору для управління, аналітики та комунікацій;
- підвищення ефективності стратегічного планування через інтеграцію системи КРІ та моніторингу;
- формування стійкого позитивного бренду громади на регіональному рівні;
- зростання рівня соціальної довіри, участі громадян і партнерської взаємодії;
- зміцнення інвестиційного потенціалу громади.

Таким чином, розроблена модель цифрової оптимізації стратегії розвитку Мереш'янської ОТГ може слугувати практичною основою для формування адаптивної системи стратегічного управління у будь-якій територіальній громаді України. Вона відповідає вимогам сучасної економіки знань, сприяє розвитку інноваційного потенціалу місцевого самоврядування та створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку громади в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602- III493. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 12.10.2025)
2. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.(дата звернення 12.10.2025).
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-VIII> (дата звернення 12.10.2025).
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 12.10.2025)
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова КМУ від 03.11.2010 р. №996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2025)
6. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5.02.2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 12.10.2025)
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова КМ України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення 13.10.2025)
8. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального

розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. №79. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 14.10.2025)

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 22.10.2025 р.)

10. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13. С.90.

11. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР . Відом. Верхов. Ради України. 1997. № 24. С.170.

12. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. Відом. Верхов. Ради України. 1999. № 20–21. С.190.

13. Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2004 р. № 759-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2004-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2025)

14. Про стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 №392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 12.10.2025)

15. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019, вип. 2(22). С.1-10.

16. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та

наращення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Держава та суспільство*. 2018. № 4. С. 197–201.

17. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ. 2017. 121 с.

18. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.

19. Бочко О.Ю. Еволюція розвитку концепцій інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів III Міжнар. наук-практ. конф., 25–26 травня 2018 р.* Одеса: ТЕС, 2018. С. 55–56.

20. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місцеве самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 24.10.2021).

21. Булик О.Б. Вплив інструментів маркетингу на просування циркулярної економіки. *Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р.* / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С.150-153.

22. Булик О.Б. Роль цифрових технологій в сучасному маркетингу. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (6-7 грудня 2023р.)* Дубляни, 2023. С.113-116.

23. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

24. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.
25. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digitalінструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>.
26. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. № 9 (51) 2024. С.486-495. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-486-495)
27. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.
28. Горященко Ю. Г., Ільченко В. М. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 115-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_22
29. Грищенко І.К. Адаптивні стратегії розвитку на базі штучного інтелекту: досвід малих підприємств. *Бізнес-стратегії*. 2022. №5. С.65-72.
30. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19-25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).
31. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2018. № 21. С. 106–111.
32. Діденко Є. (2023). Парадигма цифрового маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6. С. 247-250. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41>
33. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10).

34. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025 № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>
35. Карпіщенко О. О., Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Електронний архів Сумського державного університету. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>
36. Кейс-стаді «Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик», 2019. 44 с.
37. Ляшенко, В.І., Вишневський, О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України. 2018. – 252 с.
38. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.
39. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 1. С. 21-36.
40. Монастирський, Г. Л., Стефінів В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. *Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка*. Вип. 11. Івано-Франківськ : Плай, 2015. С. 38-43.
41. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 99-103.
42. Обиденнова Т. С., Агеєва М.С. Основні переваги та обмеження використання інструментів інтернет-маркетингу. . *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.)*. [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт.

диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класса; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – С.512– 514. URL: <https://lnk.ua/MenI0RLNg>

43. Обиденнова Т. С., Дуднева Ю. Е., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 511–517. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-511-517>

44. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 67–67. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-67-67>

45. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>

46. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)

47. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13)

48. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

49. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)

50. Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного*

технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 362–371.

51. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-23>.

52. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 195-215.

53. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.

54. Перцова А. Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 8(2). С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_8\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_8(2)_8)

55. Піжук, О.І. (2018). Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. №2. С. 84-91.

56. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 15. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_15_7

57. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

58. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279-285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285

59. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL:

<https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>

60. Робул Ю.В. (2020). Концептуалізація цифрового маркетингу як маркетингової системи. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*, № 25. С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-8>

61. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 80–84. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>

62. Романенко О.О. (2016). Використання системи цифрового маркетингу для ефективного впровадження маркетингових стратегій підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*, № 21(2). С. 98-103.

63. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с

64. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 1. С. 143–146.

65. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(2). С. 20-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)_5)

66. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65.

67. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

68. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

69. Степанова О. В., Обиденнова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>

70. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
71. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
72. Толуб'як, В. С., Костецький В.В. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 14. С. 33-41.
73. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, (1), С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
74. Чобіток В.І., Коротецька Л.М. Роль стратегічного планування в управлінні територіальною громадою. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – С. 287 – 289. . URL: <https://lnk.ua/MenI0RLNg>
75. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>
76. Шелест О., Обиденнова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 2023. 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)
77. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія "Проблеми економіки та управління". № 1 (9) 2022 р. С. 143-156.
78. Щур Р. І. Фінансовий потенціал територіальних громад:

теоретичний аналіз. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 60-64

79. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. ... д-ра екон. наук. Львів, 2016. 519 с.

80. Datskova D. Ukrainian Digital Consumer Profile. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 19 квітня 2018 року, м. Полтава. Полтава, 2018. С.91-93.

81. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

82. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiuurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pp. 258-266. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>

83. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

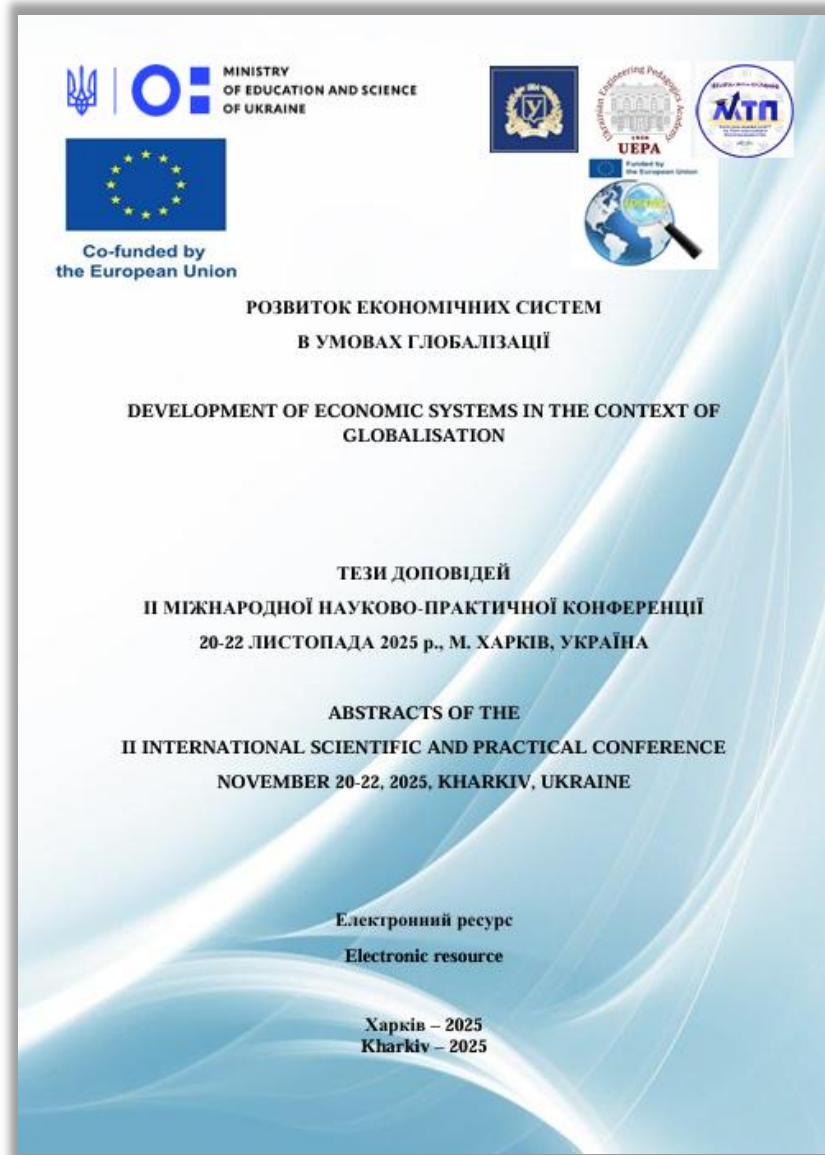
84. Tetiana Obydiennova Modelling of socio-economic systems with the help of system approach «*Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*» Vol.5/2023 p. 21-34 URL: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

85. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. *International Journal of*

Recent Technology and Engineering (IJRTE) Volume-8, Issue 3C, 256-262, November 2019 ISSN: 2277-3878, <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c/>

86. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. (2020). The Information Management of Business Enterprises Development Under The New Digitalised Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 2337 - 2343. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708>

ДОДАТКИ



Продовження додатку А

УДК 330.324:339.9

Р 64

*Ресстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 749 від 09 грудня 2024 р.)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 17 від 27 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);

д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток (заступник головного редактора);

Адреса редколегії:

61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

Р 64 Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 673 с.

ISBN

У збірнику представлені тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.
Конференція проводиться в рамках Проекту Erasmus+ : «Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі» № 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN

© Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2025

Ушкальов В. В., Мосумова А. К. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	268
Філіпова К. О., Польова Т. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ МШП: ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ	270
Фролова Н. Л. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕТИКИ І ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	273
Хокова А. Є., Черняєва А. О. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	276
Черняєва А. О., Орел Ю. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	279
Чобіток В. І., Балог Ю.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	281
Чобіток В. І., Гнатченко Є. Б. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВІДХИЛЕННЯМИ НА ОСНОВІ ДАНИХ ERP-СИСТЕМ	284
Чобіток В. І., Коротецька Л. М. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ	287
Чобіток В. І., Лижнік Д. В. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	290
Чобіток В. І., Мандриченко А. О. АКТУАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ	293
Чобіток В. І., Махінова А. С. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЦИФРОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	296
Чуйко М. М., Рижов С. М. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	299
Шостақ Л. В. ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД LEAN CANVAS ДО AI-МОДЕЛЮВАННЯ	301
Щербань О. Д. ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	304
ПАНЕЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	
Novik I. O. THE ROLE OF COMMERCIAL BANKS IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	307
Obruch N. V., Puhach A., Kholodna V. S. MANAGING INNOVATIVE CHANGES IN RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL TURBULENCE	310
Баркова К. О., Когут А. С. АДАПТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО У ФОРМАТУВАННІ СТІЙКИХ КОМАНД: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ	313

Продовження додатку А

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Коротецька Л. М.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

У сучасних умовах децентралізації влади та трансформації системи публічного управління стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення ефективного розвитку територіальних громад. Від того, наскільки чітко громада визначить власні пріоритети, цілі та ресурси, залежить її спроможність до саморозвитку, конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Потреба у стратегічному підході зумовлена тим, що громади діють у складному середовищі, де поєднуються соціальні, економічні, політичні та екологічні чинники [1]. Саме стратегічне планування дозволяє узгодити інтереси органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, забезпечуючи збалансований розвиток території на довгострокову перспективу.

Стратегічне планування – це процес визначення місії, бачення, цілей і шляхів розвитку громади на основі аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів [2]. Його головна мета полягає у формуванні довгострокової моделі управління, яка забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує якість життя населення.

На рівні територіальної громади стратегічне планування виконує такі функції:

- аналітичну, що забезпечує оцінку соціально-економічного стану території;

- координаційну, яка узгоджує дії органів влади, підприємств і громадських об'єднань;

- прогностичну, що дозволяє передбачити можливі зміни у зовнішньому середовищі;

- мотиваційну, орієнтуючи громаду на досягнення спільних цілей.

Таким чином, стратегічне планування виступає не лише управлінським інструментом, а й соціальним механізмом, що сприяє консолідації зусиль усіх учасників місцевого розвитку. Ефективність стратегії залежить від її реалістичності, прозорості процесу ухвалення рішень, участі громадян та здатності органів місцевого самоврядування забезпечити контроль за її виконанням.

Стратегічне планування виконує роль інтеграційного елемента системи управління громадою. Воно дозволяє узгоджувати короткострокові управлінські рішення з довгостроковими цілями розвитку, формує основу для прийняття рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів, інвестиційних проєктів, просторового розвитку. Цей процес створює єдину координаційну платформу для взаємодії органів місцевої влади, бізнесу та громадянського суспільства. Завдяки цьому стратегічні документи стають не формальними програмами, а реальними дорожніми картами розвитку громади.

Завдяки стратегічному підходу громада отримує інструмент для прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям, підвищення ефективності управління публічними фінансами, раціонального використання земельних і природних ресурсів. Крім того, стратегічне планування сприяє розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадськістю. Воно забезпечує формування спільного бачення майбутнього, підвищує рівень довіри населення до місцевої влади та активізує громадську участь у прийнятті управлінських рішень.

У процесі реалізації стратегічних планів громади стикаються з низкою труднощів: нестачею фінансових ресурсів, кадровим дефіцитом, низькою якістю аналітичної бази, обмеженістю статистичних даних, а також недостатнім рівнем комунікації між органами влади й громадськістю.

Продовження додатку А

Для підвищення результативності стратегічного управління необхідно:

- удосконалювати систему моніторингу та оцінювання реалізації стратегій;
- розширювати цифрові інструменти управління та електронної демократії;
- забезпечувати професійний розвиток управлінців і залучати експертів до розроблення стратегій;
- інтегрувати стратегії громад у регіональні та національні програми розвитку.

Стратегічне планування є фундаментальною складовою сучасного управління територіальною громадою. Воно забезпечує цілісність управлінських рішень, орієнтацію на результат, ефективне використання ресурсів і формування довгострокових пріоритетів розвитку [3]. За допомогою стратегічного підходу громади здатні не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати власні конкурентні переваги, стимулювати інвестиційну активність, підвищувати якість життя населення.

У перспективі подальшого розвитку місцевого самоврядування стратегічне планування має стати не одноразовим документом, а постійним циклом управлінських дій, який ґрунтується на принципах прозорості, участі громадян і науково обґрунтованого прогнозування. Саме такий підхід забезпечить сталість розвитку територіальних громад та їхню спроможність до самореалізації в умовах сучасних викликів.

Література

1. Пастух, К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління, 1(1(7)), 195–215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
2. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
3. Обидденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1)), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)



Міністерство освіти і науки України
 ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
 Харківського національного університету
 ім. В.Н. Каразіна
 Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал до магістерської роботи на тему :

**«Оптимізація стратегії розвитку
 об'єднаної територіальної
 громади за допомогою цифрових
 маркетингових інструментів»**

Виконала:
 здобувачка гр. ЗМП-МР24мг
 Людмила КОРОТЕЦЬКА
 Науковий керівник:
 Д.е.н. проф. Вікторія ЧОБИТОК

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на основі використання цифрових маркетингових інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень, залучення інвестицій та зміцнення соціально-економічного потенціалу території.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі **основні завдання**:

1. Вивчити теоретичні передумови формування системи стратегічного планування розвитку територіальних громад.
2. Провести аналіз сучасного стану та стратегічних напрямів розвитку Мерефянської територіальної громади.
3. Розробити напрями оптимізації стратегії розвитку Мерефянської ОТГ на основі цифрового маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оптимізації стратегії розвитку територіальної громади з використанням інструментів цифрового маркетингу, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій, інвестиційної активності та конкурентоспроможності громади.

Методологічну основу магістерської роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, які забезпечили комплексний, системний і міждисциплінарний підхід до розв'язання поставлених наукових завдань.

3

Школи стратегічного управління

Назва	Характеристика
Школа дизайну	розглядає стратегію як процес осмислення перспектив розвитку організації, тобто підкреслює інтелектуальний і творчий характер стратегічного мислення
Школа планування	акцентує увагу на тому, що стратегія є формальним, структурованим і передбачуваним процесом, який неминуче відбувається в межах управлінського циклу.
Школа <u>позиціонування</u>	трактує формування стратегії як аналітичний процес, орієнтований на оцінку зовнішнього середовища та конкурентного становища організації.
Когнітивна школа	розглядає стратегічне планування як ментальний процес, що відображає спосіб мислення керівника і внутрішнє бачення розвитку підприємства чи громади.
Школа підприємництва	глумачить стратегію як процес передбачення, у межах якого визначальну роль відіграє інтуїція, досвід і лідерські якості керівника.
Школа навчання	підкреслює, що стратегічне планування є безперервним процесом навчання та розвитку, де стратегія формується поступово через накопичення знань і досвіду.
Школа влади	аналізує процес створення стратегії через призму переговорів, компромісів та узгодження інтересів між різними групами впливу.
Школа культури	зосереджується на колективному характері стратегічного планування, де стратегія формується спільно відповідно до цінностей і норм організації.
Школа зовнішнього середовища	пояснює стратегію як реакцію установи чи організації на постійно мінливі умови зовнішнього середовища, наголошуючи на адаптивності та гнучкості.
Школа конфігурації	розглядає стратегічне планування як процес глибокої трансформації, що поєднує етапи стабільності та радикальних змін у розвитку системи.

4

Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади



5

Таблиця 1

Демографічна характеристика Мереф'янської територіальної громади (станом на 01.01.2025 р.)

Показник	Значення
Загальна площа громади	99,5 км ²
Населення, осіб	25 734
Працездатне населення, осіб	11 580
Частка працездатного населення, %	45 %
Осіб, зайнятих офіційно або неофіційно	45 %
Осіб, тимчасово працюючих за кордоном	20 %

Таблиця 2.

Основні соціально-економічні показники Мереф'янської громади (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг доходів бюджету, млн грн	128,4	145,7	164,1
Обсяг видатків бюджету, млн грн	180,6	208,9	227,6
Кількість підприємств, од.	420	445	460
Середньомісячна зарплата, грн	11 200	12 400	13 700
Рівень безробіття, %	14,5	13,8	12,9

Таблиця 3

Структура доходів і видатків бюджету Мереф'янської громади у 2024 р.

Напрямок	Обсяг, тис. грн	Частка, %
Освіта	124 101,9	37,0
Житлово-комунальне господарство	73 044,1	21,7
Загальнодержавні функції	34 032,6	10,1
Соціальний захист	21 738,0	7,0
Утримання та ремонт доріг	19 645,2	6,0
Культура	7 605,0	2,3
Охорона здоров'я	6 246,3	2,0
Територіальна оборона	4 203,7	1,2
Фізична культура і спорт	2 284,7	0,7
Інші напрями	8 554,6	2,0

Структура доходів і видатків бюджету Мереф'янської громади у 2024 р.



Оцінка ефективності цифрової комунікації Мереш'янської громади у 2024 році

6

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Оцінка (0–5 балів)	Коментар / пояснення
Прозорість управління	Відкритість даних, публічність інформації про діяльність ради, доступність рішень онлайн	5	На офіційному сайті регулярно публікуються новини, бюджети, звіти та оголошення; функціонує е-система звернень.
Інтерактивність	Наявність двостороннього зв'язку між владою та громадянами, використання опитувань, петицій, коментарів	4	Активна взаємодія у Facebook та Telegram, але низька активність у коментарях та обговореннях.
Охоплення аудиторії	Кількість підписників, переглядів, відвідувань онлайн-ресурсів	5	Зростання підписників на 75 %, охоплення сайту перевищило 40 тис. переглядів за рік.
Інноваційність інструментів	Використання сучасних цифрових технологій (чат-боти, таргетинг, аналітика)	3	Використовуються базові SMM та SEO-інструменти, але відсутні просунуті аналітичні панелі та чат-боти.
Аналітичність керування	Наявність моніторингу, KPI для оцінки ефективності інформаційних кампаній	3	Ведеться статистичний облік активності, але відсутня системна оцінка ефективності каналів комунікації.
Репутаційний ефект	Сприйняття громади як відкритої, прогресивної, цифрової активної	5	Громада має позитивний імідж і входить до числа найактивніших у Харківському регіоні за онлайн-комунікацією.
Середній бал ефективності:		4.2 / 5	

Портфель цифрових інструментів комунікації Мереш'янської ОТГ

7

Інструмент	Основне призначення	Ключові метрики	Управлінський ефект	Стан впровадження
Офіційний вебсайт громади	Єдине джерело інформації, публікація рішень, звітів, бюджету	Відвідування, глибина перегляду	Підзвітність і прозорість управління	Діє, потребує оновлення структури
Соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Оперативна комунікація, інформування, опитування	ER%, кількість реакцій, охоплення	Формування довіри, кризові повідомлення	Активно використовуються
Чат-бот ЦНАП	Онлайн-допомога, статуси звернень, консультації	Кількість звернень, задоволеність користувачів	Скорочення навантаження на адміністраторів	На етапі тестування
CRM-звернень громадян	Автоматизація обробки звернень	Час реакції, % вирішених у строк	Підвищення якості сервісу	Потребує впровадження
BI-дашборди	Моніторинг виконання стратегічних показників	Кількість KPI, оновлення даних	Управління за результатами	Планується реалізація у 2025 р.
E-participation платформа	Онлайн-опитування, бюджет участі	Кількість учасників, проєктів	Залучення громадян до рішень	Частково функціонує

Продовження додатку Б

Цифрові маркетингові інструменти просування Мереф'янської ОТГ

8

Інструмент	Основна мета	Потенційний ефект	Приклади впровадження
Офіційний сайт із розділом «Invest in Merefa»	Підвищення інвестиційної привабливості	Прямий контакт з потенційними інвесторами, подання онлайн-заяв	Розробка інтерактивної карти вільних земельних ділянок
SEO-оптимізація та контент-маркетинг	Збільшення впізнаваності громади	Вихід у топ результатів пошуку, зростання відвідуваності	Оптимізація під запити "інвестиції Харківщина", "бізнес у Мерефі"
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Підвищення залученості та довіри населення	Поширення історій успіху, підвищення впізнаваності бренду громади	Рубрики "Інвестиційні кейси", "Мерефа у цифрах"
Таргетована реклама (Meta, Google Ads)	Просування громади серед інвесторів, туристів, партнерів	Зростання кількості звернень	Кампанії з геотаргетингом на бізнес-аудиторію
Відеомаркетинг і storytelling	Емоційне позиціонування громади	Зростання іміджевої привабливості	Проморолики "Мерефа – місто можливостей"
E-mail розсилки та CRM-аналітика	Комунікація з інвесторами, бізнесом, партнерами	Сегментована робота з аудиторіями	Персоналізовані бізнес-пропозиції
Партнерський маркетинг і колаборації	Розширення мережі контактів	Залучення партнерів через обмін контентом	Співпраця з агенцією «Kharkiv Invest»

Система основних показників маркетингового моніторингу ефективності реалізації стратегії розвитку Мереф'янської ОТГ

9

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Джерело даних / метод збору	Періодичність моніторингу
Інформаційно-комунікаційні	Кількість підписників у соцмережах	осіб	Аналітика соцмереж (Meta Insights)	щомісяця
	Рівень залученості (ER%)	%	Meta/Telegram Analytics	щомісяця
	Середній час відповіді на звернення	годин	CRM/ЦНАП	щотижня
	Кількість онлайн-звернень громадян	одиниць	Система е-звернень	щомісяця
Іміджево-маркетингові	Індекс задоволеності мешканців	бал	Онлайн-опитування	щопівроку
	Індекс довіри до влади	%	Соціологічні дослідження	щорічно
	Кількість позитивних публікацій про громаду в ЗМІ	одиниць	Медіа-моніторинг	щокварталу
	Індекс впізнаваності бренду громади	%	PR-аналітика	щорічно
Інвестиційно-економічні	Обсяг капітальних інвестицій	млн грн	Фінансові звіти	щорічно
	Кількість інвест-звернень	одиниць	CRM інвесторів	щомісяця
	Кількість створених робочих місць	осіб	Звітність підприємств	щопівроку
	Рівень безробіття	%	Державна служба зайнятості	щокварталу