МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: D4 «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
завідувачка кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
_____ професорка Тетяна Сокольська
підпис *вчене звання, ініціали, прізвище*
«20» листопада 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Виконав: Іванов Микола Миколайович _____ *підпис*

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович _____ *підпис*

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович _____ *підпис*

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: D4 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую
гарантка ОПП «Публічне управління та адміністрування»
_____ професорка Тетяна Сокольська
(підпис)
«08» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра

Іванову Миколі Миколайовичу

Тема: Удосконалення програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади (за матеріалами Білоцерківської міської ради)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні засади програмного управління розвитком територіальних громад; аналіз програмного управління розвитком білоцерківської міської територіальної громади; напрями вдосконалення програмного управління розвитком громади.

Вихідні дані: становлять законодавчі й методичні документи з питань місцевого самоврядування, регіональної політики та бюджетного процесу, наукові публікації, Програма соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки та рішення про внесення змін до неї, звіти про виконання бюджету громади за 2024 і 2025 роки, звіт міського голови про роботу міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік, звіт Управління економічного розвитку за 2025 рік та матеріали економічного профілю громади.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	жовтень– грудень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	січень – квітень 2026	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2026	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – вересень 2026	виконано
Оформлення роботи	жовтень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2026	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2026	виконано
Подання на рецензування	грудень 2026	виконано

Керівник _____ професор Ігор ПАСКА
(підпис)

Здобувач _____ Микола ІВАНОВ
(підпис)

Дата отримання завдання «08» жовтня 2025 року

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕКЛАРАЦІЯ
про дотримання академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи

Я, Іванов Микола Миколайович,

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

здобувач магістерського рівня вищої освіти за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування», підтверджую, що кваліфікаційну роботу з теми: «Удосконалення програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади (за матеріалами Білоцерківської міської ради)» виконано мною з дотриманням принципів і правил академічної доброчесності.

Підтверджую, що:

- роботу виконано особисто на основі власних розробок і суджень;
- у роботі належним чином зазначено авторство та джерела використаних текстів, ідей, даних, зображень та інших матеріалів;
- наведені результати дослідження, дані та висновки є достовірними;
- робота не містить свідомо сфабрикованої чи сфальсифікованої інформації.

У процесі виконання роботи було використано інструменти штучного інтелекту, зокрема для оформлення та редагування тексту (ChatGPT, Gemini, DeepSeek тощо), для перекладу тексту (Deepl, Google Translate, ChatGPT тощо), для створення або редагування зображень (NanoBanana 2, Midjourney, Stable Diffusion тощо), для написання чи оптимізації коду (GitHub Copilot, Tabnine, Codeium тощо). Відомості про це наведено в роботі згідно з вимогами законодавства та встановленими правилами академічної доброчесності.

(у разі використання ШІ обрати відповідну опцію)

Я усвідомлюю відповідальність за зміст кваліфікаційної роботи та дотримання вимог академічної доброчесності під час її підготовки.

Дата: 19.11.2026р

Здобувач(ка) вищої освіти: _____

(підпис / кваліфікований електронний підпис)

АНОТАЦІЯ

Іванов Микола Миколайович. Удосконалення програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади (за матеріалами Білоцерківської міської ради)

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні засади програмного управління розвитком територіальної громади. Розкрито роль органів місцевого самоврядування у плануванні, фінансуванні й моніторингу програмних заходів. Для досягнення мети застосовано методи аналізу документів, порівняння, розрахунково-аналітичного опрацювання даних і табличного узагальнення.

Проаналізовано пріоритети розвитку Білоцерківської міської територіальної громади та організацію виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку на 2024–2026 роки. За даними 2024–2025 років зіставлено планові та фактичні видатки за вибраними видами робіт і бюджетними позиціями, розглянуто підтверджені результати у сферах дорожнього господарства, підтримки підприємництва й освіти. Встановлено, що наявна деталізація звітності дає змогу оцінити фінансове виконання вибраних заходів. Для оцінювання їх результативності потрібні зіставні дані про фізичні обсяги робіт, охоплення послугами та причини відхилень.

Розроблено картку програмного заходу й форму квартального моніторингу, що пов’язують ціль, виконавця, фінансування, фактичний результат і рішення за підсумками розгляду відхилень. Запропоновано розподіл функцій між учасниками моніторингу та порядок апробації форми на вибраних заходах громади.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве самоврядування, програмне управління, програма розвитку, місцевий бюджет, моніторинг, результативність.

ABSTRACT

Ivanov Mykola. Improving Programme-Based Management of the Development of the Bila Tserkva Urban Territorial Community: A Case Study of the Bila Tserkva City Council

The master's thesis examines the theoretical, methodological and practical foundations of programme-based management of territorial community development. It explores the role of local authorities in planning, financing and monitoring programme activities. The study uses document analysis, comparative analysis, quantitative assessment and tabular presentation.

The thesis analyses the development priorities of the Bila Tserkva Urban Territorial Community and the arrangements for implementing its 2024–2026 Programme for Socio-Economic and Cultural Development. Planned and actual expenditure on selected activities and budget items is compared for 2024 and 2025. Documented results are examined in road infrastructure, business support and education. The analysis shows that available reports support an assessment of expenditure against budget plans for selected items. Assessing programme results also requires comparable data on completed works, service coverage and reasons for deviations from plans.

The thesis proposes a standard activity record and a quarterly monitoring template that link programme objectives, responsible bodies, funding, actual results and follow-up decisions. It also outlines how responsibilities could be allocated and how the template could be piloted for selected community activities.

Keywords: territorial community, local self-government, programme-based management, development programme, local budget, monitoring, effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП……7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД……11

1.1. Сутність і роль програмного управління в розвитку територіальної громади…….11

1.2. Організаційно-правові засади розроблення та виконання програм розвитку громади…….18

Висновок до розділу 1…….25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ……27

2.1. Пріоритети розвитку громади та організація виконання Програми на 2024–2026 роки……27

2.2. Оцінювання виконання та фінансування заходів Програми за 2024–2025 роки……36

Висновок до розділу 2……44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ……..…45

3.1. Удосконалення планування заходів і показників програм розвитку громади……...…45

3.2. Удосконалення моніторингу та звітування про виконання програм……...52

Висновок до розділу 3……56

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……62

ВСТУП

Актуальність теми. Органи місцевого самоврядування мають узгоджувати потреби мешканців із можливостями місцевого бюджету та визначати, які заходи дадуть найбільшу користь громаді. В умовах воєнного стану ця робота ускладнюється зміною безпекових потреб, необхідністю підтримувати роботу критичної інфраструктури й забезпечувати доступність публічних послуг. Програмне управління дає змогу пов’язати пріоритети розвитку з конкретними заходами, виконавцями, строками та джерелами фінансування. Його результативність залежить від того, чи може громада за підсумками звітного періоду встановити, які роботи виконано, скільки коштів використано та яких результатів досягнуто.

Для Білоцерківської міської територіальної громади це питання має практичне значення з огляду на різноманітність потреб її 17 населених пунктів. Програма соціально-економічного та культурного розвитку на 2024–2026 роки охоплює завдання у сферах безпеки, управління ресурсами, економіки, інфраструктури, якості життя та цифрової трансформації. Реалізація цих завдань потребує узгодженої роботи міської ради, її виконавчих органів, комунальних підприємств і установ. Відомості про заплановані заходи, їх фінансування та виконання містяться у програмних, бюджетних і галузевих документах. Тому важливо вдосконалити порядок зіставлення цих відомостей, щоб результати моніторингу можна було використовувати для обґрунтування управлінських рішень [25, 27].

Теоретичні й прикладні аспекти управління розвитком територіальних громад досліджували І. Андрушків, З. Бурик, О. Колодій, М. Огороднійчук, І. Семигуліна та інші науковці. Питання функцій органів місцевого самоврядування висвітлено у працях Р. Титикала. Методичні засади аналізу розвитку територій та оцінювання результативності публічного управління розглянуто в дослідженнях Н. Хижнякової, В. Свічинського, Т. Харченко та Р. Гасюка [39, 41–47].

Таким чином, сучасні дослідження демонструють комплексний підхід до вивчення розвитку територіальних громад в Україні, враховуючи різні аспекти та підходи до управління. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання удосконалення програмного управління розвитком територіальних громад потребує додаткового фокусу.

Мета дослідження — обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення планування, моніторингу та звітування про виконання програм розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- Розкрити сутність і роль програмного управління в розвитку територіальної громади.
- Систематизувати організаційно-правові засади розроблення й виконання місцевих програм розвитку.
- Узагальнити методичні підходи до моніторингу та оцінювання виконання програм і визначити критерії їх застосування в дослідженні.
- Охарактеризувати пріоритети розвитку Білоцерківської міської територіальної громади та організацію виконання Програми на 2024–2026 роки.
- Зіставити планові та фактичні видатки за вибраними заходами й бюджетними позиціями за 2024–2025 роки та проаналізувати документально підтверджені результати у сферах дорожнього господарства, підтримки підприємництва й освіти.
- Виявити проблеми зіставлення програмних, бюджетних і звітних даних, які ускладнюють оцінювання результативності заходів.
- Розробити пропозиції щодо планування заходів, їх квартального моніторингу та організаційного забезпечення запропонованих змін.

Об’єкт дослідження — процес програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні засади планування, фінансування, моніторингу й оцінювання виконання програм розвитку територіальної громади.

Методи дослідження. Для уточнення змісту програмного управління застосовано аналіз, синтез та узагальнення. Метод аналізу документів використано для дослідження програмних і бюджетних рішень та розподілу повноважень між учасниками виконання Програми. За допомогою порівняльного й розрахунково-аналітичного методів визначено абсолютні та відносні зміни видатків, рівень виконання уточнених фінансових планів і межі зіставності окремих показників. Табличний метод застосовано для систематизації результатів і представлення запропонованої форми моніторингу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі й методичні документи з питань місцевого самоврядування, регіональної політики та бюджетного процесу, наукові публікації, Програма соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки та рішення про внесення змін до неї, звіти про виконання бюджету громади за 2024 і 2025 роки, звіт міського голови про роботу міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік, звіт Управління економічного розвитку за 2025 рік та матеріали економічного профілю громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні картки програмного заходу, форми квартального моніторингу та порядку їх апробації. Запропоновані інструменти можуть бути використані виконавчими органами міської ради для зіставлення планових показників і фактичних результатів, документування причин відхилень та підготовки рішень щодо коригування заходів.

Результати дослідження були оприлюднені у тезах доповідей конференцій: Іванов М.М. Шляхи удосконалення щоквартального моніторингу програм розвитку територіальної громади. Матеріали

Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті». 28 жовтня 2026. БНАУ

Структура кваліфікаційної роботи магістра та її обсяг. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 53 найменування, містить 8 рисунків та 15 таблиць. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 60 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність і роль програмного управління в розвитку територіальної громади

В Україні розпочалася найважливіша реформа, яка стосується зміни адміністративно-територіального устрою, повноважень, формування ресурсів та відповідальності місцевих громад за власний розвиток. За Європейською хартією місцевого самоврядування, яка є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «…право і спроможність органів місцевого самоврядування … здійснювати управління суттєвою часткою суспільних справ… в інтересах місцевого населення» [49, ст. 3]. У нас сьогодні переважна більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, ще неспроможна їх виконувати через обмеженість власних коштів та неоднозначність повноважень. Значна частина питань місцевого значення не вирішується належним чином – не утримуються приміщення шкіл, лікарень та інших будівель комунальної власності, не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць тощо, тому що немає головного – можливості вирішувати місцеві питання економічного розвитку.

Урядом 1 квітня 2014 року була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ №333-р) та затверджено План заходів з її реалізації (розпорядження КМУ №591-р від 18.06.2014) [50; 51]. Реформа передбачає створення спроможних громад з можливостями самозабезпечення та саморозвитку, тобто громад, які за рахунок власних ресурсів зможуть (повинні будуть) вирішувати питання місцевого значення. За об’єднаними громадами закріплюється ширший спектр власних повноважень, і в першу чергу це – планування розвитку громади та вирішення питань економічного розвитку, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, а також, звичайно,

формування бюджету, управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, розвиток місцевої інфраструктури, надання житлово-комунальних послуг, утримання вулиць та доріг на території громади, організація пасажирських перевезень та громадська безпека силами муніципальної поліції , пожежна охорона. Це дозволить місцевим радам об'єднаних громад вже в найближчому майбутньому забезпечити додатковими робочими місцями їх жителів та значно покращити стан населених пунктів, а значить, і якість життя. Отже, планування місцевого економічного розвитку в Україні, так як і в розвинутому світі, має стати прямою компетенцією територіальних громад. Досвід країн Америки та Європи (Канада, США, Німеччина, Чехія, Польща) показує, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність - поліпшують ті внутрішні умови та створюють ті фактори конкурентних переваг, які допомагають залучати більш продуктивні інвестиції, розвивати бізнес, зберігають існуючі підприємства та підтримують створення нових робочих місць. І все це заради економічного розвитку та підвищення якості життя людей. Піраміда цілей та зв'язків планування розвитку зображена на рисунку 1.1. [12]



Рис. 1.1 Піраміда цілей та зв'язків у процесі планування розвитку
Джерело — [12].

Розвиток територіальних громад є важливою передумовою економічного й соціального поступу України. У дослідженні, опублікованому 2024 року, наведено дані про 1439 територіальних громад у 119 районах із загальною чисельністю населення понад 38 млн осіб [40]. Громади відрізняються за ресурсним потенціалом, структурою місцевої економіки, потребами мешканців і можливостями органів місцевого самоврядування. Ці відмінності впливають на вибір підходів до управління розвитком. В умовах економічної нестабільності та наслідків російської агресії особливого значення набуває узгодження пріоритетів із наявними ресурсами. Слабкий зв'язок між стратегічними цілями, запланованими заходами та їхнім фінансуванням підвищує ризик розпорошення коштів, невиконання програм і поглиблення територіальних диспропорцій.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду через спільність жителів, які постійно проживають у межах села, селища чи міста, або через добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів із єдиним адміністративним центром [10]. У дослідженні розвитку громади це дає підстави розглядати потреби її мешканців, умови їхнього життя, доступність послуг і можливості участі в ухваленні рішень поряд із показниками розвитку території.

У загальному розумінні розвиток є процесом змін у структурі, функціях і характеристиках системи [11]. Щодо територіальної громади він охоплює зміни в місцевій економіці, соціальній і культурній сферах, інфраструктурі та стані довкілля. Управління цим процесом передбачає визначення бажаних змін, вибір засобів їх досягнення, розподіл ресурсів і відповідальності та оцінювання отриманих результатів.

За ступенем впливу суб'єктів управління розрізняють стихійний і цілеспрямований розвиток. Стихійний розвиток відбувається під впливом обставин, які не були передбачені планами управління. Він може супроводжуватися нерівномірними змінами й посиленням соціально-економічних диспропорцій. Цілеспрямований розвиток спирається на

визначені цілі, завдання та очікувані результати, закріплені у стратегії, плані чи програмі. За таких умов органи місцевого самоврядування можуть зосередити ресурси на пріоритетних завданнях і перевірити, наскільки виконані заходи сприяли досягненню цілей [12].

У межах концепції сталого розвитку виокремлюють три взаємопов'язані складові. Економічна охоплює ефективне використання ресурсів, розвиток місцевої економіки та зростання добробуту. Соціальна стосується якості життя, рівності можливостей, доступності послуг і включення різних груп населення в життя громади [13]. Екологічна передбачає збереження природних ресурсів, зменшення негативного впливу господарської діяльності на довкілля та підтримання стійкості екосистем [14]. Під час підготовки програм розвитку ці складові доцільно враховувати разом. Наприклад, оцінювання інфраструктурного проєкту може охоплювати його вартість, доступність створеної послуги для мешканців і наслідки для довкілля [3].

За походженням чинників розвитку розрізняють ендогенний та екзогенний розвиток. Перший спирається на внутрішні ресурси й ініціативи громади, зокрема підприємницький потенціал, знання та навички мешканців, комунальне майно й місцеві партнерства. Другий пов'язаний із залученням зовнішніх ресурсів, зокрема інвестицій, фінансової допомоги та технологій [15]. Зовнішня підтримка особливо важлива для громад, які зазнали значних руйнувань унаслідок російської агресії. Водночас надмірна залежність від зовнішнього фінансування може обмежувати можливості громади самостійно визначати пріоритети. Тому співвідношення внутрішніх і зовнішніх ресурсів слід визначати з огляду на потреби громади, її економічну структуру та спроможність підтримувати результати реалізованих заходів.

Централізований і децентралізований підходи характеризують розподіл повноважень між рівнями управління (табл.1.1). За централізованого підходу основні рішення ухвалюють органи вищого рівня, які встановлюють спільні правила та контролюють їх виконання. Це полегшує координацію, але може обмежувати врахування місцевих потреб. Децентралізований підхід

передбачає передавання частини функцій і повноважень на місцевий рівень [16, с. 111]. Він розширює можливості громади реагувати на власні потреби, водночас посилюючи вимоги до її фінансової, кадрової та організаційної спроможності [40].

Маркетинговий, інноваційний, комунікативний та екосистемний підходи характеризують інструменти або пріоритети управління. Маркетинговий підхід використовують для позиціонування громади, просування її економічних і туристичних можливостей та залучення ресурсів. Інноваційний підхід пов'язаний із практичним упровадженням нових технологій, сервісів та організаційних рішень, здатних забезпечити якісні зміни й довгостроковий ефект [17]. Комунікативний підхід передбачає діалог органів місцевого самоврядування з мешканцями, бізнесом і громадськими організаціями, участь заінтересованих сторін в ухваленні рішень та зворотний зв'язок. Екосистемний підхід враховує взаємозалежність місцевої економіки, суспільних потреб і природного середовища [40].

Наведені підходи (табл. 1.1) можна поєднувати в межах однієї програми. Наприклад, децентралізація створює організаційні передумови для ухвалення рішень на місцевому рівні, комунікативні інструменти допомагають з'ясувати потреби мешканців, а інноваційні рішення можуть поліпшити надання послуг. Вибір інструментів залежить від проблеми, яку має розв'язати громада, доступних ресурсів і результатів, яких вона прагне досягти.

Активне опрацювання концепції маркетингу територій пов'язують із працями Ф. Котлера та його співавторів, опублікованими у 1990-х роках. У подальшому цей напрям розвивали К. Асплунд, Д. Хайдер, І. Рейн, К. Дінні, Д. Візгалов та інші дослідники. В українських умовах маркетинг територій можна застосовувати на рівні територіальної громади, зважаючи на її повноваження, потреби мешканців і конкурентні переваги [18, 40].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика підходів до управління розвитком територіальної громади

Підхід	Зміст	Переваги	Обмеження
Централізований	Основні рішення ухвалюють органи вищого рівня, які визначають правила та контролюють виконання	Єдині стандарти, узгодженість дій, зменшення дублювання функцій	Менша гнучкість, ризик недостатнього врахування місцевих потреб
Децентралізований	Частину повноважень і ресурсів передають на місцевий рівень	Швидше реагування на місцеві потреби, більша самостійність у визначенні пріоритетів	Складність координації, відмінності у спроможності громад, ризик нерівномірного розвитку
Маркетинговий	Позиціонування громади, просування її переваг, залучення інвестицій і відвідувачів	Підвищення впізнаваності, розширення партнерств, підтримка туризму та підприємництва	Потреба у фахівцях і ресурсах, ризик розбіжності між заявленими перевагами та реальними умовами
Інноваційний	Упровадження нових технологій, сервісів і способів організації роботи	Поліпшення послуг, розвиток інфраструктури, підвищення ефективності управління	Потреба у фінансуванні, технічній підготовці й подальшій підтримці рішень
Комунікативний	Діалог із заінтересованими сторонами, консультації та зворотний зв’язок	Вища прозорість і підзвітність, залучення мешканців, зміцнення довіри	Потреба в доступних каналах комунікації та систематичному опрацюванні пропозицій
Екосистемний	Урахування взаємозв’язків між економічним і соціальним розвитком та станом довкілля	Збереження природних ресурсів, стійкість екосистем, поліпшення умов життя	Складність узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів

Джерело — адаптовано за [40].

Маркетинговий підхід допомагає громаді визначити, чим вона може бути привабливою для мешканців, підприємців, інвесторів і відвідувачів, та донести цю інформацію до відповідних аудиторій. Його основні можливості, наведені на рисунку у вихідній статті, можна узагальнити так: [40]

- Формування іміджу громади й залучення інвестицій. Позиціонування громади як місця для підприємницької діяльності допомагає представити її інвестиційні можливості потенційним партнерам.
- Просування туристичних і культурних ресурсів. Фестивалі, культурні події та цифрова промоція можуть підвищити впізнаваність громади й інтерес до неї як до туристичного напряму.
- Виявлення конкурентних переваг. Аналіз ресурсів і потреб цільових груп допомагає визначити, які умови громада може запропонувати для життя, роботи та ведення бізнесу.
- Налагодження комунікації з мешканцями. Соціальні мережі та інші канали спілкування дають змогу інформувати про рішення, збирати пропозиції та залучати мешканців до обговорення пріоритетів.

А. О. Линдюк звертає увагу на те, що систематичне й професійне застосування маркетингових інструментів змінює ставлення до видатків на просування території, підтримку місцевого бізнесу та зміцнення ідентичності громади. За таких умов ці видатки можна розглядати як інвестиції в місцевий розвиток [19]. Водночас позитивний імідж громади залежить від якості управління, достовірності інформації, довіри партнерів і послідовності комунікації [20, 40].

Програмне управління розвитком територіальної громади доцільно визначити як організацію діяльності органів місцевого самоврядування, за якої пріоритети розвитку втілюються через узгоджені заходи з визначеними виконавцями, строками, ресурсами та показниками результату. Воно охоплює підготовку програми, її виконання, моніторинг та використання отриманих даних для коригування управлінських рішень.

Стратегія визначає пріоритети та цілі розвитку громади, а програма конкретизує, які заходи, у які строки, за рахунок яких ресурсів і з яким очікуваним результатом мають бути реалізовані. Місцевий бюджет, у межах відповідних призначень, забезпечує фінансування заходів. Моніторинг

показує, що виконано, які відхилення виникли та чи потребують заходи або показники перегляду [36, 37, 48].

У межах однієї програми можуть поєднуватися різні управлінські інструменти. Наприклад, підтримка підприємництва може включати маркетингове просування інвестиційних можливостей, консультації з бізнесом і впровадження цифрових сервісів. Для управління такими заходами важливо визначити, хто відповідає за кожен із них і за якими даними оцінюватиметься результат. Так, кількість проведених консультацій характеризує обсяг виконаної роботи, а частка учасників, які після консультацій скористалися програмами підтримки, може слугувати показником результату, якщо громада має дані для його обчислення.

1.2. Організаційно-правові засади розроблення та виконання програм розвитку громади

Програмне управління розвитком територіальної громади охоплює підготовку програм, їх затвердження, організацію виконання, ресурсне забезпечення та звітування. На кожному з цих етапів органи місцевого самоврядування мають визначені повноваження. Розподіл повноважень дає змогу встановити, хто формує пріоритети, хто відповідає за окремі заходи та хто має реагувати на відхилення від затверджених планів.

Р. Титикало [41] розглядає функції органів місцевого самоврядування як нормативно визначені напрями діяльності, що випливають із їхніх завдань і компетенції. Для дослідження програмного управління цей підхід дає змогу простежити, як повноваження реалізуються на практиці. Зокрема, функція планування знаходить відображення у підготовці програмних документів, організаційна функція — у визначенні виконавців і координації їхньої роботи, а контрольна — у розгляді звітів та ухваленні рішень за результатами виконання програм.

Правову основу підготовки й виконання місцевих програм становить Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до статті 26 затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку й цільових програм з інших питань місцевого самоврядування належить до компетенції відповідної ради. Стаття 27 відносить підготовку проєктів таких програм, подання їх на затвердження, організацію виконання та подання звітів до повноважень виконавчих органів ради. Отже, аналіз програмного управління має охоплювати як рішення ради, так і діяльність виконавчих органів з їх реалізації [10].

Стратегічний рівень планування регулює Закон України «Про засади державної регіональної політики». Стаття 11^1 Закону [48] передбачає, що проєкти стратегій розвитку територіальних громад готують виконавчі органи відповідних рад з урахуванням державних і регіональних пріоритетів, а затверджують їх місцеві ради. Методичні рекомендації [36], затверджені наказом Мінрегіону від 21 грудня 2022 року № 265, конкретизують організацію розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку громад і планів заходів з їх реалізації. Для магістерської роботи ці рекомендації можна використати як орієнтир для аналізу того, наскільки послідовно цілі пов’язані із заходами, показниками та звітністю.

Фінансове забезпечення програмних заходів пов’язане з бюджетним процесом. Згідно зі статтею 20 Бюджетного кодексу України, програмно-цільовий метод застосовується на рівні місцевих бюджетів і передбачає використання бюджетних програм, визначення відповідальних виконавців, складання паспортів та встановлення результативних показників. У межах дослідження програма розвитку громади є джерелом інформації про цілі, завдання та заходи, а бюджетні програми і звіти про їх виконання допомагають простежити фінансування конкретних заходів. Зіставлення цих документів дає змогу перевірити, чи можна пов’язати затверджений пріоритет із виділеними коштами й фактичним результатом. [37, с. 20]

Таблиця 1.2.

Документи програмного управління розвитком територіальної громади

Документ	Роль в управлінні розвитком	Що доцільно перевірити в дослідженні
Стратегія розвитку громади	Визначає довгострокові пріоритети, цілі та очікувані зміни	Чи сформульовано цілі так, щоб можна було оцінити їх досягнення
План заходів з реалізації стратегії	Конкретизує, через які заходи та проєкти реалізуються стратегічні цілі	Чи визначено строки, виконавців, джерела фінансування й очікувані результати
Програма соціально-економічного та культурного розвитку	Визначає завдання й заходи розвитку на відповідний період	Чи пов’язані заходи з потребами громади та чи можна перевірити їх виконання
Рішення про місцевий бюджет, паспорти бюджетних програм і звіти	Визначають фінансові призначення та відображають використання коштів і результати бюджетних програм	Чи можна встановити планові та фактичні видатки на конкретний захід
Звіти про виконання програми та матеріали моніторингу	Містять відомості про стан виконання заходів і досягнення показників	Чи наведено зіставні дані та документально пояснено причини відхилень

Джерело — узагальнено на основі законодавства про місцеве самоврядування, регіональну політику та бюджетний процес. [10; 36; 37; 48]

У науковій літературі програмне управління пов’язують зі спроможністю громади узгоджувати рішення різних рівнів і мобілізувати місцеві ресурси. З. Бурик та М. Огороднійчук [42] акцентують на багаторівневому характері планування розвитку й відновлення територій, важливості місцевої ресурсної бази та інфраструктури. І. Андрушків [43] розглядає програмно-цільовий метод у зв’язку з економічними механізмами розвитку територій, серед яких залучення інвестицій, підтримка підприємництва та координація дій учасників розвитку. Ці підходи дають підстави оцінювати місцеву програму за тим, наскільки вона поєднує стратегічний пріоритет із конкретним управлінським рішенням, ресурсами та відповідальністю за його виконання.

Просторовий вимір програмного управління має особливе значення для громад, до складу яких входять кілька населених пунктів. І. Семигуліна та співавтори [44] обґрунтовують необхідність урахування просторових особливостей громади під час вибору моделі її розвитку. Для практичного аналізу це означає доцільність з’ясувати, де реалізовано захід і кого охоплює його результат. Наприклад, під час оцінювання доступності послуги важливо встановити, чи можуть нею скористатися мешканці різних населених пунктів громади. Такий аналіз можливий за наявності територіальної деталізації у програмі та звітних матеріалах.

В умовах воєнного стану на виконання програм впливають зміни доходів місцевих бюджетів, потреби в безпекових видатках, стан інфраструктури та потреба в підтримці місцевого бізнесу. О. Колодій [45] звертає увагу на фінансові виклики, з якими зіткнулися громади, і на роль місцевих програм підтримки підприємництва. У дослідженні виконання програми це обґрунтовує потребу звіряти первісну й уточнену редакції документа, фіксувати зміни планових показників і встановлювати їх причини за рішеннями ради та звітами виконавців.

Отже, організаційно-правові засади програмного управління охоплюють взаємодію міської ради, її виконавчих органів і розпорядників бюджетних коштів. У практичній частині роботи цю взаємодію доцільно дослідити за документами щодо кожного вибраного заходу: від його включення до Програми й визначення виконавця до фінансування, виконання та звітування.

Моніторинг виконання програми розвитку є регулярним збиранням і зіставленням даних про стан заходів, їх фінансування, строки та значення показників. Оцінювання використовує ці дані для визначення ступеня досягнення цілей, пояснення відхилень та обґрунтування подальших управлінських рішень. Наприклад, моніторинг фіксує, що запланований захід виконано частково, а оцінювання з’ясовує причини, наслідки для отримувачів послуги та потребу в коригуванні заходу.

Н. Хижнякова [46] обґрунтовує доцільність системного й комплексного аналізу розвитку територій, орієнтованого на потреби громади. Дослідниця наголошує на зіставності показників у часі, об’єктивності даних і практичній придатності результатів для ухвалення рішень. У цій роботі такі принципи передбачають зіставлення даних за однакові звітні періоди, перевірку одиниць виміру та використання документів, за якими можна відтворити розрахунки.

Таблиця 1.3.

Критерії оцінювання виконання заходів програми розвитку громади

Критерій	Спосіб оцінювання	Джерело даних
Виконання заходів	Для кожного заходу встановити статус: виконано, виконано частково, не виконано або недостатньо даних	Програма, зміни до неї, звіти та матеріали моніторингу
Дотримання строків	Зіставити плановий строк із фактичною датою або періодом завершення	Програма, звіти виконавців
Виконання фінансового плану	Порівняти фактичні видатки з уточненим планом за однаковим заходом, періодом і джерелом фінансування	Рішення про бюджет, паспорти бюджетних програм, звіти
Досягнення цільових показників	Порівняти цільове та фактичне значення з урахуванням бажаного напряму зміни показника	Програма, матеріали моніторингу, звіти
Повнота й перевірність звітності	Перевірити наявність планового і фактичного значень, одиниці виміру, джерела даних та пояснення відхилень	Програмні та звітні документи
Витрати на одиницю результату	За наявності зіставних даних поділити фактичні видатки на фактичний обсяг однорідного результату	Фінансова звітність і дані про обсяг виконаних робіт або наданих послуг

Джерело — авторська розробка на основі [39; 46; 47].

В. Свічинській [47] пов’язує оцінювання ефективності публічного управління зі значущістю отриманих результатів і зусиллями, витраченими на їх досягнення. Його дослідження стосується місцевих органів виконавчої влади. Для аналізу Програми Білоцерківської громади можна застосувати

загальний принцип цієї праці — зіставляти ресурсне забезпечення заходу з отриманим результатом. Наприклад, ступінь використання бюджетних коштів характеризує виконання фінансового плану, а результативність заходу визначається за досягненням поставленої цілі.

Т. Харченко та Р. Гасюк [39], досліджуючи стратегічне планування Сумської міської територіальної громади, виявили недостатньо чіткий зв'язок між окремими стратегічними напрямами та індикаторами, а також відсутність частини фактичних значень. Ці висновки дають підстави перед оцінюванням перевірити, чи відповідає показник меті заходу та чи доступні дані для його розрахунку. Відсутність фактичного значення в оприлюдненому звіті фіксується як прогалина у звітності. Статус заходу в такому разі визначається за іншими документами, якщо вони доступні.

Для кількісного зіставлення доцільно використовувати абсолютне відхилення $\Delta X = X_{\text{факт}} - X_{\text{план}}$. Для показників, зростання яких є бажаним, за додатного планового значення можна розрахувати рівень досягнення цілі $R = X_{\text{факт}} / X_{\text{план}} \times 100\%$. Для показників, які мають зменшуватися, наприклад тривалості очікування послуги, досягнення цілі встановлюється за умовою $X_{\text{факт}} \leq X_{\text{план}}$. За нульового планового значення результат оцінюється за абсолютним відхиленням. Якщо у звіті бракує одного зі значень, у таблиці зазначається «дані відсутні».

Для аналізу фінансування використовується відношення фактичних видатків до уточнених планових призначень за умови, що суми стосуються того самого заходу. Причини економії, перевитрат або неповного використання коштів слід встановлювати за документами. Наприклад, нижчі за план видатки можуть супроводжуватися як повним виконанням заходу за меншою вартістю, так і скороченням обсягу робіт. Інтерпретація залежить від того, що фактично виконано та як змінився результат.

У звітності доцільно розрізняти безпосередній результат заходу та зміну для мешканців або інших цільових груп. Кількість проведених консультацій

для підприємців характеризує обсяг роботи. Частка учасників, які після консультацій скористалися програмами підтримки, може характеризувати практичний результат для учасників, якщо проведено відповідне спостереження. Зміни в загальних показниках громади, наприклад чисельності зайнятих чи кількості зареєстрованих підприємств, доцільно аналізувати як контекст. Щоб обґрунтувати внесок конкретного заходу в такі зміни, потрібні додаткові дані.

Окремим напрямом аналізу є спроможність громади реалізовувати програми. Аналітичні матеріали, підготовлені за участю Я. Казюк, показують, що результати оцінювання спроможності громад за даними 2021 року залежать від набору критеріїв і способу їх узагальнення. Спроможність характеризує можливості громади забезпечити виконання своїх завдань, а виконання Програми за 2024–2025 роки оцінюється за документально підтвердженими даними відповідного періоду [52].

Таблиця 1.4.

Робоча форма порівняння планових і фактичних результатів

Рік і захід	Виконавець	Плановий і фактичний строк	Плановий і фактичні видатки	Цільовий і фактичне значення	Статус і причина відхилення	Документ-підтвердження
Рік, назва заходу за Програмою	Підрозділ або установа	За програмою та звітом	Уточнений план і факт, тис. грн	Значення та одиниця виміру	За даними звіту або рішення ради	Назва, дата, сторінка чи номер додатка

Джерело — авторська розробка.

Для оцінювання Програми Білоцерківської громади на 2024–2026 роки доцільно виконати такі дії.

1. Відібрати два напрями Програми за наявністю зіставних відомостей у звітах за 2024 і 2025 роки. Для кожного заходу зафіксувати його ціль, виконавця, строк, джерело фінансування й редакцію Програми, на підставі якої проведено оцінювання.

2. Скласти таблицю «план — факт» (табл. 1.4). За кожним заходом відобразити планові та фактичні значення, статус виконання і джерело

підтвердження. Видатки включити до порівняння там, де бюджетні дані можна однозначно пов’язати із заходом.

3. Встановити причини відхилень. Зіставити відомості звітів із рішеннями про внесення змін до Програми та бюджету. Окремо зафіксувати випадки, у яких причину не пояснено або в оприлюднених документах бракує даних.

4. Підготувати висновки за кожним напрямом. Визначити, які заходи виконано і які цілі досягнуто, а також де потрібні зміни у формулюванні заходів, показниках, координації виконавців або звітуванні.

Така форма дає змогу оцінити, чи може міська рада за наявною звітністю простежити зв’язок між запланованим заходом, використаними коштами й отриманим результатом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади програмного управління розвитком територіальних громад. Визначено, що програмне управління забезпечує перехід від пріоритетів розвитку до конкретних заходів із визначеними виконавцями, строками, джерелами фінансування та очікуваними результатами. Вибір заходів залежить від потреб мешканців, ресурсної спроможності та просторових особливостей громади. Маркетингові, інноваційні, комунікативні й екологічні інструменти можуть поєднуватися в межах однієї програми залежно від її завдань.

Узагальнення організаційно-правових засад дало змогу визначити роль міської ради, її виконавчих органів і розпорядників бюджетних коштів у програмному управлінні. Стратегія окреслює цілі розвитку, план заходів конкретизує способи їх досягнення, місцеві програми визначають завдання та виконавців, а бюджетні документи відображають ресурсне забезпечення. Узгодження цих документів дає змогу простежити, як пріоритет громади реалізується через конкретне управлінське рішення.

Для аналітичної частини обґрунтовано критерії оцінювання програмних заходів, які охоплюють дотримання строків, виконання уточненого фінансового плану, досягнення цільових показників і повноту звітності. За наявності зіставних даних передбачено розрахунок витрат на одиницю результату. Запропонований підхід дає змогу окремо оцінити використання коштів, фактичний обсяг робіт або послуг та ступінь досягнення запланованої цілі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Пріоритети розвитку громади та організація виконання Програми на 2024–2026 роки

У результаті формування нового територіального устрою базового рівня у 2020 році в Україні визначено території 1469 територіальних громад. У межах цих територій органи місцевого самоврядування організовують надання послуг, управляють комунальними ресурсами й реалізують програми розвитку. Умови виконання цих завдань відрізняються залежно від територіального складу громади, її податкової бази, стану інфраструктури та безпекової ситуації. Тому загальну динаміку місцевих фінансів доцільно розглядати разом із територіальними відмінностями в потребах і ресурсах громад [22].

Таблиця 2.1

Доходи місцевих бюджетів України за 2023–2025 роки, млрд грн

Найменування доходів	2023 план	2023 факт	2024 план	2024 факт	2025 план	2025 факт	2025 до 2023, план ±	2025 до 2023, факт ±
Податкові надходження	424,42	434,54	423,10	441,09	498,79	504,52	+74,38	+69,98
Неподаткові надходження	18,40	36,51	22,27	43,60	23,11	43,08	+4,71	+6,57
Доходи від операцій з капіталом	3,17	3,62	5,64	4,85	6,20	5,95	+3,03	+2,33
Трансферти від органів державного управління	197,02	177,39	199,90	187,93	211,50	196,08	+14,47	+18,69
Трансферти від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій і донорських установ	0,81	0,20	2,36	1,43	2,48	1,40	+1,67	+1,20
Цільові фонди	0,45	0,35	0,61	0,62	0,91	0,90	+0,46	+0,55
Разом	**644,28**	**652,61**	**653,88**	**679,53**				

Джерело — складено за даними [23].

Фінансові передумови місцевого розвитку характеризує динаміка доходів місцевих бюджетів України за 2023–2025 роки (табл. 2.1). За цей

період фактичні надходження загального та спеціального фондів збільшилися з 652,61 до 751,94 млрд грн, або на 15,22%. Зростання податкових надходжень на 69,98 млрд грн забезпечило близько 70,5% загального приросту доходів. Частка податкових надходжень підвищилася з 66,58 до 67,10%. Така динаміка підкреслює значення місцевої податкової бази для фінансування програм розвитку. Водночас сукупні показники характеризують місцеві бюджети України в цілому, включно з обласним і районним рівнями. [23]

За даними квітневого моніторингу KSE Institute, у квітні 2026 року доходи загального фонду місцевих бюджетів без міжбюджетних трансфертів становили 50,1 млрд грн і зросли на 17,9% порівняно з квітнем 2025 року (рис.1.2). За річної інфляції 9,4% це відповідає приросту приблизно на 7,8% у реальному вимірі. У 14 областях темп зростання перевищив загальноукраїнський показник. У структурі цих доходів переважав податок на доходи фізичних осіб із часткою 57,5%. На єдиний податок припадало 19,0%, на плату за землю — 8,4%. Отже, зайнятість, рівень оплати праці, підприємницька активність і використання земельних ресурсів мають істотне значення для формування місцевих доходів [24].

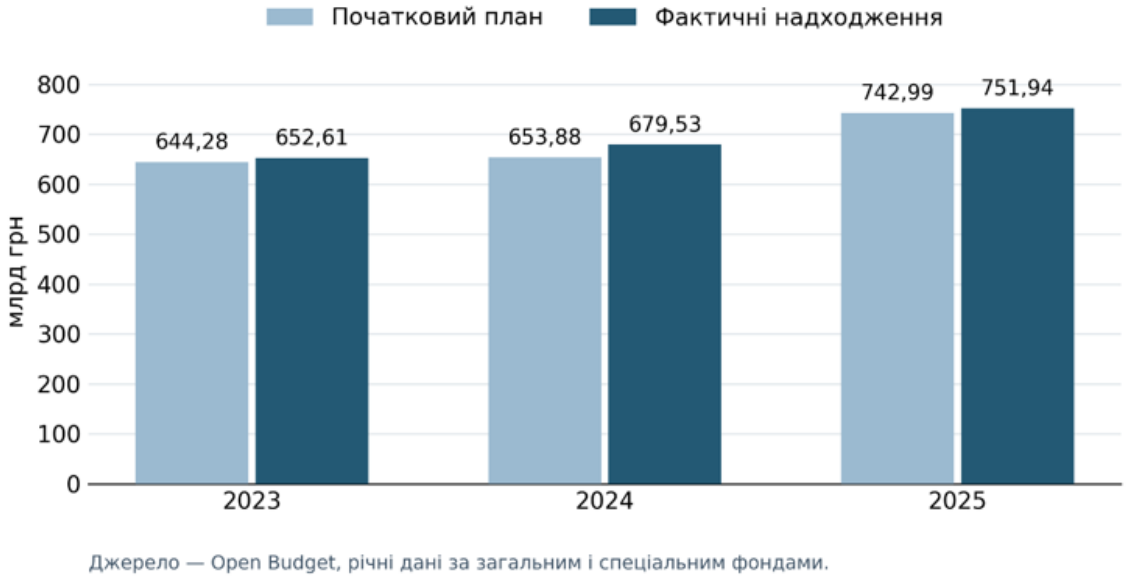


Рис. 2.1. Доходи місцевих бюджетів України

Джерело — побудовано за даними [23].

У кожному з трьох років фактичні доходи місцевих бюджетів перевищували початковий річний план. Найбільше перевищення зафіксовано у 2024 році — 25,65 млрд грн. За 2023–2025 роки фактичні доходи зросли на 99,33 млрд грн, або 15,22%. Така динаміка характеризує загальноукраїнський контекст, у якому далі розглянуто доходи бюджету Білоцерківської міської територіальної громади [23].

Міжбюджетні трансферти доповнюють податкову базу та забезпечують фінансування окремих функцій місцевого самоврядування. У квітні 2026 року обсяг перерахованих місцевим бюджетам трансфертів збільшився на 33,3% порівняно з квітнем 2025 року. Базова дотація зросла на 20,5%, освітня субвенція — на 35,2%, а додаткова дотація для бюджетів, які зазнали негативного впливу збройної агресії, скоротилася на 61,0%. Для програмного управління така різноспрямована динаміка має практичне значення. Фінансова забезпеченість конкретного заходу залежить від джерела коштів, їхнього цільового призначення та строків надходження [24].

Безпекова ситуація впливає на пріоритетність проєктів і спроможність громад підтримувати роботу інфраструктури. У квітні 2026 року в неокупованих громадах зафіксовано 3 084 обстріли та 792 випадки ураження цивільної інфраструктури. Порівняно з квітнем 2025 року кількість обстрілів зросла на 38%, а кількість уражень — більш ніж утричі. На сім областей із найвищою інтенсивністю обстрілів припало 95,7% зафіксованих інцидентів. Така концентрація засвідчує територіальну нерівномірність безпекового навантаження, яке впливає на потребу у відновленні об’єктів, черговість робіт і розподіл ресурсів [24].

Одним зі способів забезпечення базових послуг є міжмуніципальне співробітництво. У квітні 2026 року до реєстру внесено вісім нових договорів, із яких п’ять стосувалися делегування окремих завдань, а три — спільного фінансування та утримання комунальних установ. Угоди охоплювали освіту, інклюзію, цивільний захист, містобудування та підтримку переміщених мешканців. Ці приклади показують, як громади можуть використовувати

наявну інфраструктуру й кадрові ресурси кількох учасників для надання послуг. У програмному плануванні це розширює вибір способів реалізації заходу поряд із його виконанням власними установами громади [24].

Загальноукраїнські тенденції формують контекст для аналізу Білоцерківської міської територіальної громади. У 2025 році фактичні доходи місцевих бюджетів України зросли на 10,66% порівняно з 2024 роком, а доходи бюджету Білоцерківської громади — на 12,03%, із 2 896,36 до 3 244,75 млн грн. Темп приросту в громаді на 1,37 відсоткового пункта перевищив сукупний показник місцевих бюджетів України. Це зіставлення характеризує номінальну динаміку доходів за загальним і спеціальним фондами разом із трансфертами. Наведені вище дані за квітень 2026 року описують окремий період і доходи загального фонду без трансфертів [23, 33, 34].

Особливості програмного управління в Білоцерківській громаді визначаються її територіальною структурою та економічною базою. Громада охоплює 17 населених пунктів загальною площею 399,4 км², її адміністративним центром є місто Біла Церква. За звітом міського голови, на адміністративний центр припадало 453 із 539 км вулично-дорожньої мережі громади. Такий розподіл має значення для планування ремонтів, транспортного сполучення та доступу мешканців до закладів і послуг. Під час оцінювання інфраструктурних заходів територіальний вимір відображається через розташування об’єктів, обсяг робіт і охоплення населених пунктів [25, 30, с. 29].

Важливою складовою економічного потенціалу громади є підприємницьке середовище (табл. 2.2). За даними економічного профілю громади, у 2026 році в ньому відображено 6 846 компаній та 16 081 фізичну особу — підприємця, разом 22 927 суб’єктів за двома категоріями. ФОП становлять 70,1% від їх загальної кількості. Така структура має значення для місцевої політики підтримки бізнесу. Для численної групи ФОП важливо забезпечити доступ до інформації про навчання, консультації, грантові конкурси й інші програми підтримки. Для компаній, що планують розміщення

виробництва або розширення потужностей, окремого значення набувають доступ до інженерних мереж, транспортна інфраструктура та супровід інвестиційних проєктів [26].

Таблиця 2.2

Окремі показники економічного профілю Білоцерківської міської територіальної громади

Показник	Значення	Аналітичне значення
Компанії, усього	6 846	Масштаб сегмента компаній, охоплених профілем
Компанії зі статусом «активні»	6 807	99,4% від загальної кількості компаній у профілі
ФОП, усього	16 081	70,1% від сумарної кількості компаній і ФОП
ФОП зі статусом «активні»	14 886	92,6% від загальної кількості ФОП у профілі
Дозволи на будівництво	617	Кількість дозволів, відображених у профілі
Публічні закупівлі	18 207	Кількість закупівель, відображених у профілі
Вартість закупівель	3 381,38 млн грн	Сукупна вартість закупівель за даними профілю
Проєкти в системі DREAM	33	Кількість проєктів, відображених у профілі

Джерело — складено за даними економічного профілю громади [26].

Загалом статус «активні» у профілі мають 21 693 компанії та ФОП, або 94,6% від їх сукупної кількості. Частка активних компаній перевищує відповідний показник для ФОП на 6,9 відсоткового пункта [26].

За даними звіту міського голови, надходження єдиного податку до бюджету громади зросли з 437,67 млн грн у 2024 році до 482,03 млн грн у 2025 році, або на 10,13%. Це дає змогу доповнити характеристику підприємницької бази показником її значення для місцевого бюджету. Чисельність суб’єктів, наведена у звіті міського голови станом на 1 жовтня 2025 року, і показники економічного профілю за 2026 рік отримані з різних джерел [30, с. 24–25].

Окремим напрямом місцевого економічного розвитку є облаштування індустріальних парків. За звітом міського голови, загальна площа земельних ділянок парків «Біла Церква 1» і «Біла Церква 2» становить 70 га. У 2025 році для часткового виконання робіт з облаштування дороги, тротуару та зливової каналізації індустріального парку «Біла Церква 1» надійшло 30,41 млн грн. Державний і місцевий бюджети забезпечили по 50% цієї суми. Приклад

ілюструє, як громада може поєднувати кілька джерел фінансування для реалізації економічного пріоритету. Результат такого заходу доцільно оцінювати послідовно: за обсягом виконаних інфраструктурних робіт, готовністю об’єктів до використання та фактичними змінами в діяльності підприємств-резидентів. [30, с. 20–22]

Показники будівництва, закупівель і проєктів у системі DREAM доповнюють характеристику громади з погляду управління її розвитком. В економічному профілі відображено 617 дозволів на будівництво, 18 207 закупівель сукупною вартістю 3 381,38 млн грн і 33 проєкти в системі DREAM. Ці показники описують різні стадії управлінського процесу. Дозвіл фіксує дозвільний етап, закупівля відображає придбання товарів, робіт або послуг, а запис у DREAM дає змогу ідентифікувати проєкт для подальшого аналізу його стану [26].

Отже, територіальна структура громади, переважання ФОП у підприємницькому середовищі та наявність інвестиційних і інфраструктурних проєктів визначають різні завдання для органів місцевого самоврядування. У межах програмного управління ці особливості мають відображатися у виборі пріоритетів, розподілі ресурсів між населеними пунктами та показниках результативності.

Основним документом, за яким у роботі досліджується управління розвитком громади, є Програма соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки, затверджена рішенням міської ради від 19 грудня 2023 року № 4990-48-VIII. Її підготовці передував аналіз соціально-економічної ситуації за перше півріччя 2023 року. Під час розроблення враховано пропозиції виконавчих органів ради, бюджетні можливості та потреби забезпечення життєдіяльності громади в умовах воєнного стану. За структурою документ охоплює паспорт Програми, аналітичну частину, пріоритети розвитку, галузеві завдання й заходи та три додатки. У додатках наведено чинні цільові програми, програми, що

потребували розроблення, і перелік пріоритетних об’єктів на 2024–2026 роки [27].

Структура документа дає змогу простежити три рівні конкретизації управлінського рішення. На рівні комплексної Програми визначено суспільну потребу та пріоритет. Галузева цільова програма конкретизує інструменти, через які реалізують цей пріоритет. Перелік об’єктів і бюджетні документи уточнюють, де та в які строки передбачено роботи і яким є їх ресурсне забезпечення. Наприклад, розвиток підприємництва як загальний пріоритет реалізується, зокрема, через окрему програму підтримки малого й середнього підприємництва, а інфраструктурні завдання деталізуються в галузевих програмах і переліку об’єктів. Відтак один напрям Комплексної програми може охоплювати кілька галузевих програм і бюджетних позицій. Для оцінювання це означає, що відповідність видатків конкретному заходу слід встановлювати за документами щодо цього заходу [27, 35].

Пріоритети Програми взаємопов’язані (табл. 2.3), наприклад, облаштування під’їзної дороги та інженерних мереж індустріального парку належить до інфраструктурних робіт, а його очікувана роль полягає у створенні умов для інвестицій та розміщення підприємств. В освітній сфері капітальний ремонт приміщення або оснащення їдальні має матеріальний результат, а подальший показник результативності стосується охоплення учнів відповідною послугою. Тому оцінювання програмного управління потребує зв’язку між виконаною роботою і тією потребою громади, заради якої її передбачили в Програмі [27, 30].

У паспорті Програми ініціатором її розроблення визначено Білоцерківську міську раду, розробником — Управління економічного розвитку, співрозробниками — виконавчі органи ради (табл 2.4). Серед відповідальних виконавців зазначено виконавчі органи, комунальні підприємства і старост. Рішення про затвердження Програми додатково покладає її виконання на комунальні установи та відповідні структурні підрозділи. Управління фінансів має враховувати потребу в асигнуваннях під

час підготовки річних бюджетів у межах доступних ресурсів. Контроль за виконанням рішення покладено на постійну комісію з питань планування соціально-економічного розвитку, бюджету та фінансів [27].

Таблиця 2.3.

Пріоритетні напрями та завдання розвитку Білоцерківської міської територіальної громади

Напрям за структурою Програми	Основні завдання	Що слід простежити під час оцінювання
Захист населення і території	Запобігання надзвичайним ситуаціям та реагування на загрози, зокрема воєнного характеру	Які об'єкти й групи населення охоплено заходами, які роботи виконано та в які строки
Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	Бюджетне планування, управління комунальним майном, закупівлі, самоврядний контроль і надання адміністративних послуг	Як рішення щодо ресурсів забезпечують виконання галузевих завдань
Розвиток економіки	Підтримка підприємництва, регуляторна діяльність, розвиток агропромислового комплексу, залучення інвестицій і міжнародна співпраця	Які інструменти підтримки застосовано, кого охопили та які зміни для отримувачів підтверджено
Інфраструктурний розвиток	Робота ЖКГ і транспорту, ремонт дорожньої мережі, благоустрій, містобудування, енергоефективність і захист довкілля	Які види робіт виконано, на яких об'єктах, яким коштом і в якому фізичному обсязі
Поліпшення якості життя	Розвиток охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, зайнятості, культури та спорту	Який обсяг послуг забезпечено і як змінилася їх доступність для мешканців
Цифрова трансформація та підзвітність	Розвиток цифрових сервісів, інформаційна політика, прозорість діяльності влади	Які сервіси запроваджено, чи доступні дані про їх використання та як опрацьовується зворотний зв'язок

Джерело — систематизовано за розділом 3 Програми [27].

Звіт Управління економічного розвитку дає змогу простежити, як цей розподіл функцій діяв у 2025 році. Управління щоквартально аналізувало результати виконання Програми, а також опрацьовувало фінансові показники підприємств і установ громади. Наявність квартального аналізу створювала можливість виявляти відхилення протягом року. 24 лютого 2026 року

виконавчий комітет рішенням № 118 узяв до відома звіт Управління про роботу за 2025 рік. Це рішення підтверджує звітування структурного підрозділу перед виконкомом. Сам факт розгляду звіту підтверджує проходження звітної процедури. Для встановлення реакції на конкретні відхилення потрібні рішення або доручення щодо відповідних заходів. [29, с. 1–2]

Таблиця 2.4.

Розподіл функцій у процесі виконання Програми

Учасник	Функція	Документальне підтвердження
Білоцерківська міська рада	Затверджує Програму та вносить зміни до неї	Рішення № 4990-48-VIII і № 7476-73-VIII
Управління економічного розвитку	Розробляє Програму та аналізує її виконання на підставі інформації виконавців	Паспорт Програми, звіт Управління за 2025 рік
Виконавчі органи, комунальні підприємства й установи, старости	Реалізують заходи у відповідних сферах або на відповідних територіях	Паспорт Програми, рішення про її затвердження та галузеві звіти
Управління фінансів	Ураховує потреби в коштах на програмні заходи під час формування бюджету	Рішення про затвердження Програми, бюджетні документи
Постійна комісія з питань планування соціально-економічного розвитку, бюджету та фінансів	Контролює виконання рішення про затвердження Програми	Пункт 4 рішення № 4990-48-VIII
Виконавчий комітет	Розглядає звіт Управління економічного розвитку про проведену роботу	Рішення від 24.02.2026 № 118

Джерело — складено за матеріалами [27–29].

Прикладом документально зафіксованого коригування є рішення міської ради від 12 червня 2025 року № 7476-73-VIII. Ним змінено три позиції, пов’язані з ДЮСШ «Зміна», у переліку пріоритетних об’єктів за напрямом фізичної культури та спорту. На практиці це означає, що під час аналізу виконання заходу слід фіксувати його первісне формулювання та редакцію, чинну на кінець звітного періоду. Перше дає змогу оцінити зміни в плануванні, друга — зіставити фактичний результат з уточненим завданням. Саме рішення

підтверджує коригування переліку. Стан виконання змінених позицій встановлюється за галузевими й об'єктними звітами [28].

Паспорт Програми передбачає фінансування з бюджету громади, державного й обласного бюджетів, міжнародної технічної допомоги, коштів підприємств та інших джерел. Багатоджерельне фінансування розширює можливості виконання заходів. Водночас для аналізу слід ураховувати, що одна й та сама сума може бути відображена у звіті галузевого управління, бюджетній звітності та загальному звіті міського голови. Наприклад, кошти на інфраструктуру індустріального парку слід простежувати за джерелами й стадіями фінансування, щоб відокремити надходження від оплати фактично виконаних робіт [27,30].

У 2025 році паралельно з виконанням Програми тривала підготовка Стратегії розвитку громади до 2027 року. Було сформовано робочу групу, проведено громадське обговорення та соціологічне дослідження у співпраці з Білоцерківським національним аграрним університетом. Стратегію затверджено 5 лютого 2026 року, а план заходів з її реалізації — 27 серпня 2026 року. Ця послідовність визначає базу аналізу. Результати 2024–2025 років оцінюються за Програмою й галузевими документами відповідних років. Матеріали Стратегії доцільно використати для обґрунтування пропозицій щодо наступного циклу програмного управління [30, с. 17–18, 31, 32].

2.2. Оцінювання виконання та фінансування заходів Програми за 2024–2025 роки

Визначені в підрозділі 2.1 пріоритети розвитку Білоцерківської міської територіальної громади реалізуються через галузеві програми, окремі проєкти та заходи, фінансування яких передбачається в місцевому бюджеті й інших джерелах. Оцінювання виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку на 2024–2026 роки у межах даного дослідження буде проведено за підсумками перших двох років її реалізації. Аналіз охоплює

дорожнє господарство, підтримку підприємництва та освіту. Ці напрями дають змогу розглянути різні форми реалізації програмних пріоритетів: виконання поточних ремонтних робіт, співфінансування інвестиційного проєкту та забезпечення населення публічними послугами.

Інформаційну основу оцінювання становитимуть Програма та рішення про внесення змін до неї, звіти про виконання бюджету громади за 2024 і 2025 роки, пояснювальні записки до них, а також звіти міського голови й Управління економічного розвитку за 2025 рік. Фінансування буде оцінено за уточненими річними призначеннями та фактичними касовими видатками. Для зіставних бюджетних позицій визначено рівень виконання плану, абсолютну й відносну зміну видатків. Фактичне виконання охарактеризовано за документально підтвердженими результатами робіт і надання послуг. Усі міжрічні зміни фінансових показників розраховано в номінальних цінах [27–30, 33, 34].

Вихідним етапом оцінювання є аналіз фінансових умов реалізації Програми. У 2025 році фактичні доходи бюджету громади збільшилися з 2 896,36 до 3 244,75 млн грн, або на 12,03%, а видатки та кредитування — з 3 086,96 до 3 201,66 млн грн, або на 3,72%. За фондами бюджету динаміка була різноспрямованою. Видатки та кредитування загального фонду зросли на 16,98%, а видатки спеціального фонду скоротилися на 22,95%. Ці зміни характеризують ресурсні умови виконання Програми й дають основу для подальшого зіставлення фінансування за окремими напрямами та заходами. Основні показники бюджету громади за 2024–2025 роки наведено в таблиці 2.3 [33, 34].

У 2025 році доходи бюджету зросли на 348,39 млн грн. Основну частину приросту забезпечили доходи загального фонду, які збільшилися на 320,39 млн грн. Водночас обсяг офіційних трансфертів скоротився на 116,67 млн грн, а їх частка в доходах бюджету зменшилася з 24,45 до 18,23%, тобто на 6,22 відсоткового пункта. Отже, збільшення сукупних доходів відбулося за одночасного зменшення надходжень у формі офіційних трансфертів. Для

оцінювання ресурсного забезпечення окремих заходів це підкреслює важливість аналізу джерела кожного надходження, зокрема коли воно має визначене цільове призначення [33, 34].

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників бюджету Білоцерківської міської територіальної громади

Показник	2024 рік, млн грн	2025 рік, млн грн	Зміна, млн грн	Зміна, %
Доходи бюджету	2 896,36	3 244,75	+348,39	+12,03
Доходи загального фонду	2 767,57	3 087,97	+320,39	+11,58
Доходи спеціального фонду	128,78	156,79	+28,00	+21,74
Офіційні трансферти у складі доходів	708,14	591,47	−116,67	−16,48
Видатки та кредитування	3 086,96	3 201,66	+114,70	+3,72
Видатки та кредитування загального фонду	2 061,54	2 411,53	+349,99	+16,98
Видатки спеціального фонду	1 025,47	790,13	−235,34	−22,95
Видатки розвитку за пояснювальними записками	962,13	713,45	−248,68	−25,85

Джерело — розраховано за даними звітів про виконання бюджету та пояснювальних записок [33; 34]. Відхилення розраховано за сумами у гривнях до округлення.

Динаміка видатків була неоднорідною. Видатки та кредитування загального фонду зросли на 349,99 млн грн, а видатки спеціального фонду скоротилися на 235,34 млн грн. Уточнений план видатків спеціального фонду виконано на 86,66% у 2024 році та на 85,11% у 2025 році. Водночас у пояснювальних записках зафіксовано скорочення видатків розвитку на 248,68 млн грн. Ці показники характеризують загальний фінансовий контекст виконання Програми. Щоб визначити, чи скоротилося фінансування конкретного напряму, необхідно перейти від показників бюджету в цілому до зіставних видів робіт і послуг [33, 34].

Розділ 3.4 Програми пов’язує інфраструктурний розвиток із надійною роботою житлово-комунального господарства, якістю транспортних і комунальних послуг, енергоефективністю та станом довкілля. Для дворічного порівняння відібрано три види робіт, які в обох бюджетних звітах наведено у складі видатків загального фонду за кодом 7461. Це поточний ремонт доріг, поточний ремонт прибудинкових територій і поточний ремонт та обслуговування мостів. У бюджетних звітах ці роботи пов’язано з галузевими програмами ЖКГ відповідних років. Збіг назв бюджетних позицій дає змогу порівняти видатки за видами робіт, а оцінювання змін за конкретними об’єктами потребує адресних переліків [27, 33, 34].

Таблиця 2.6.

Фінансування вибраних робіт у сфері дорожнього господарства у 2024–2025 роках

Вид робіт	План 2024, млн грн	Факт 2024, млн грн	Виконання, %	План 2025, млн грн	Факт 2025, млн грн	Виконання, %	Зміна факту, млн грн
Поточний ремонт доріг	21,511	21,196	98,53	51,195	51,171	99,95	+29,975
Поточний ремонт прибудинкових територій	12,300	12,288	99,90	32,840	32,837	99,99	+20,550
Поточний ремонт та обслуговування мостів	9,879	9,748	98,67	3,500	3,355	95,86	−6,393
Разом за трьома позиціями	43,691	43,232	98,95	87,535	87,363	99,80	+44,132

Джерело — розраховано за даними [33, 34].

Сумарні касові видатки за трьома позиціями зросли з 43,232 до 87,363 млн грн. Найбільше в абсолютному вимірі збільшилися видатки на поточний ремонт доріг — на 29,975 млн грн. Видатки на поточний ремонт прибудинкових територій зросли на 20,550 млн грн. За обома позиціями це супроводжувалося збільшенням уточнених призначень і наближенням

касового виконання до 100%. Для оцінки зміни фізичних обсягів ремонту потрібні відомості про площу покриття, види робіт і вартість одиниці робіт за кожен рік. На суму видатків можуть впливати ціни та склад робіт, тому порівняння цих сум показує динаміку фінансування [33, 34].

За поточним ремонтом та обслуговуванням мостів відбулося скорочення як плану, так і касових видатків. Уточнений план зменшився з 9,879 до 3,500 млн грн, а касові видатки — з 9,748 до 3,355 млн грн. За звітом міського голови, у громаді налічувалося 14 мостів і шляхопроводів, із яких 11 потребували ремонтних заходів. Це приблизно 79% від загальної кількості об’єктів. Отже, у 2025 році значна потреба в ремонті зберігалася на тлі зменшення призначень за статтею поточного ремонту й обслуговування мостів. Оцінка обґрунтованості розподілу коштів потребує даних про технічний стан кожного об’єкта, черговість робіт і можливе фінансування капітальних ремонтів за іншими бюджетними позиціями [30, с. 29; 33, 34].

Галузевий звіт містить ширше охоплення, ніж таблиця за трьома позиціями загального фонду. За 2025 рік на утримання дорожнього господарства з усіх джерел надійшло 255,2 млн грн, що, за даними звіту, на 10,9% більше за 2024 рік. Вартість виконаних робіт наведено в сумі 233,6 млн грн, зокрема 121,6 млн грн — поточний ремонт та утримання доріг, 103,7 млн грн — капітальний ремонт, 7,26 млн грн — реконструкція. Ці показники характеризують різні види робіт у межах галузі. Сума 51,171 млн грн у таблиці 2.4 стосується окремої позиції поточного ремонту доріг, а 121,6 млн грн у звіті міського голови охоплюють поточний ремонт разом з утриманням. Для коректного зіставлення слід зберігати ці відмінності в охопленні та джерелах фінансування. [30, с. 30; 34]

Звіт міського голови також містить дані про результати робіт у житловому господарстві. У 2025 році наведено капітальний ремонт 16 покрівель на суму 12,076 млн грн, 39 ліфтів — на 13,492 млн грн, внутрішньобудинкових і зовнішньобудинкових мереж у 10 будинках — на 2,637 млн грн. Зазначені суми включають проєктно-кошторисну

документацію. Цей приклад показує можливість поєднати в одному звіті фінансовий і натуральний показники. Щоб визначити ступінь досягнення цілі, для кожного виду робіт потрібно додати планову кількість об’єктів і розрізнити стадії підготовки документації та завершення робіт [30, с. 28–29].

Економічний пріоритет комплексної Програми реалізовувався, зокрема, через Програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2024–2026 роки та заходи зі стимулювання облаштування індустріальних парків. Управління економічного розвитку застосовувало інформаційні й аналітичні інструменти підтримки бізнесу. У 2025 році функціонував канал «Біла Церква. Бізнес. Актуально.», через який поширювали інформацію про гранти, навчання та інші можливості для підприємців. Громада також отримала доступ до системи економічного профілю Vkursi. Ці заходи підтверджують наявність інструментів інформування та аналізу місцевого бізнес-середовища. Їх прикладну результативність можна вимірювати кількістю унікальних отримувачів, заявок на підтримку, поданих після інформування, та підприємств, які отримали відповідну допомогу [29, с. 3–4; 30, с. 24–25; 35].

Таблиця 2.7.

Показники реалізації економічного напряму та їх аналітичне значення

Показник або захід	Підтверджені дані	Що характеризує показник
Надходження єдиного податку	437,674 млн грн у 2024 році та 482,033 млн грн у 2025 році	Динаміку надходжень від платників єдиного податку. Приріст становив 44,359 млн грн, або 10,13%
Кількість зареєстрованих суб’єктів підприємницької діяльності	21 768 станом на 1 жовтня 2025 року, збільшення на 271 за порівнянням, наведеним у міському звіті	Стан і зміну підприємницької бази на дату обліку
Сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, код 7610	План 3,668 млн грн, касові видатки 2,938 млн грн у 2025 році	Виконання уточненого фінансового плану на 80,10%. Відхилення становило 0,730 млн грн
Інфраструктура індустріального парку «Біла Церква 1»	Надійшло по 15,205 млн грн із державного та місцевого бюджетів, разом 30,409 млн грн	Співфінансування облаштування дороги, тротуару та зливової каналізації на умовах 50:50

Джерело — складено за даними [30, 34].

Зростання надходжень єдиного податку та кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання характеризує зміну економічного середовища громади. Для встановлення внеску місцевої програми підтримки бізнесу потрібні дані про її отримувачів і результати їхньої діяльності. Річну суму єдиного податку та чисельність бізнесу станом на 1 жовтня також слід використовувати з позначенням відповідних періодів. У наступному циклі моніторингу доцільно зіставляти показники за однаковими звітними датами та фіксувати, скільки підприємств фактично скористалися кожним інструментом підтримки. [30, с. 24–25]

Пояснювальна записка за 2024 рік окремо наводить 19,675 млн грн у складі видатків розвитку за програмою розвитку малого та середнього підприємництва. Показник за 2025 рік у таблиці 2.7 взято за окремою бюджетною позицією з іншим охопленням. Тому прямий розрахунок темпу зміни між цими сумами дав би хибний висновок про динаміку фінансування. Зіставний ряд потрібно формувати за однаковими кодом, фондом і складом заходів або за повним набором видатків галузевої програми в обох роках [33. 34].

Інфраструктура індустріального парку «Біла Церква 1» є прикладом міжбюджетного співфінансування. Звіт міського голови вказує, що кошти надійшли для часткового виконання робіт з улаштування дороги, тротуару та зливової каналізації. За цим джерелом підтверджено об'єкт, призначення і структуру фінансування. Комплексну оцінку проєкту слід доповнити даними про фактичні касові видатки, фізичний обсяг завершених робіт і введення об'єктів в експлуатацію. Заявлену у звіті перспективу створення робочих місць доцільно перевіряти за фактичною зайнятістю після запуску підприємств-резидентів [30, с. 20–22].

Бюджетні звіти дають змогу додатково порівняти фінансування освітнього напряму. На утримання закладів освіти й реалізацію галузевих програм із загального фонду у 2024 році спрямовано 1 109,987 млн грн, у 2025 році — 1 203,335 млн грн. Приріст становив 93,349 млн грн, або 8,41%. Рівень

виконання уточнених призначень зменшився з 97,9 до 97,1%. Таке поєднання показників означає, що фактичне фінансування зросло, хоча частка виконання уточненого плану дещо знизилася [33, 34].

Один із конкретних напрямів — забезпечення харчуванням учнів початкових класів за державною субвенцією. Відповідні видатки зросли з 11,005 млн грн у 2024 році до 28,398 млн грн у 2025 році, або на 17,393 млн грн. Це підтверджує збільшення фінансового ресурсу на послугу. Для оцінювання результату слід зіставити кількість охоплених учнів, фактичну кількість днів харчування та видатки в розрахунку на один учне-день. Тривалість фінансування в кожному році також важлива для висновку про реальну зміну обсягу послуги [33, 34].

Звіт міського голови конкретизує окремі результати розвитку освітньої інфраструктури. Зокрема, у 2025 році запрацювала їдальня Білоцерківського академічного ліцею «Вектор» — гімназії № 18. За матеріалами міської ради, вартість будівництва становила 19 млн грн, а оснащення харчоблоку — 6 млн грн. Приклад підтверджує створення конкретного об’єкта й дає змогу простежити, як інфраструктурний захід створює умови для надання послуги. Для оцінки результативності після введення об’єкта в експлуатацію слід порівняти планове та фактичне охоплення учнів харчуванням [53].

Таким чином, інформаційна база забезпечує різну глибину оцінювання за напрямами. За дорожніми роботами доступне дворічне порівняння уточнених призначень і касових видатків. За окремими житлово-комунальними й освітніми заходами звіти фіксують фізичні результати за 2025 рік. В економічному напрямі можна встановити застосовані інструменти підтримки, обсяги фінансування та окремі тенденції підприємницької діяльності. Для оцінювання досягнення цілей за кожним напрямом необхідно пов’язати фінансові дані з плановим і фактичним показниками конкретного заходу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано пріоритети розвитку Білоцерківської міської територіальної громади та організацію виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку на 2024–2026 роки. Встановлено, що Програма охоплює шість взаємопов’язаних напрямів, серед яких захист населення, управління ресурсами, розвиток економіки та інфраструктури, поліпшення якості життя й цифрова трансформація. Міська рада затверджує та коригує Програму, галузеві підрозділи й комунальні установи виконують заходи, а Управління економічного розвитку щоквартально аналізує хід їх реалізації.

Порівняння бюджетних даних за 2024–2025 роки засвідчило неоднорідну динаміку фінансування. У 2025 році доходи бюджету громади зросли на 12,03%, водночас видатки спеціального фонду зменшилися на 22,95%. Касові видатки за трьома зіставними позиціями дорожніх робіт збільшилися з 43,232 до 87,363 млн грн. Основний приріст припав на поточний ремонт доріг і прибудинкових територій, а видатки на поточний ремонт та обслуговування мостів скоротилися з 9,748 до 3,355 млн грн. В економічному напрямі підтверджено залучення 30,409 млн грн державного й місцевого фінансування для часткового облаштування інфраструктури індустріального парку «Біла Церква 1». В освітньому напрямі видатки за державною субвенцією на харчування учнів початкових класів збільшилися з 11,005 до 28,398 млн грн.

Аналіз показав, що за вибраними позиціями можна оцінити виконання фінансового плану, а за окремими заходами — підтвердити виконані роботи чи надані послуги. Виявлені інформаційні прогалини обґрунтовують потребу пов’язувати програмні, бюджетні та звітні відомості на рівні конкретного заходу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

3.1. Удосконалення планування заходів і показників програм розвитку громади

Ефективність управління соціально-економічним розвитком територіальної громади визначається здатністю перетворювати доступні ресурси на суспільно значущі результати за належної якості та доступності послуг. Фінансова спроможність є необхідною передумовою, проте не замінює оцінювання управлінських рішень. Зростання сукупних номінальних доходів місцевих бюджетів у 2024-2025 роках характеризує ресурсний контекст і потребує доповнення аналізом територіальних відмінностей, реальної вартості ресурсів та змін для мешканців [23, 47].

За матеріалами дослідження О. М. Колодія [45] узагальнено основні загрози й виклики, з якими зіткнулися територіальні громади України від початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

1. Руйнування житлового фонду та інфраструктури. Найбільших руйнувань зазнали населені пункти в районах бойових дій і на прифронтових територіях. У громадах, віддалених від лінії фронту, також зафіксовано пошкодження житлових будинків та інфраструктурних об’єктів, зокрема об’єктів критичної інфраструктури. Масштаби пошкоджень і потреби у відновленні різняться залежно від території.

2. Погіршення безпекової ситуації на всій території України. Воєнні загрози поширилися й на громади, де безпосередньо не ведуться бойові дії. Серед них — пошкодження енергетичних об’єктів і пов’язані з цим перебої в енергопостачанні, поширення дезінформації, інформаційно-психологічні операції, підривна діяльність в інформаційному просторі, кіберзагрози, діяльність агентів впливу та ризики у сфері ядерної безпеки.

3. Загострення гуманітарних проблем. У громадах, охоплених бойовими діями, першочерговим завданням стала евакуація населення. Громади, які приймали внутрішньо переміщених осіб, зосередили зусилля на їх розміщенні, сприянні працевлаштуванню, забезпеченні доступу до медичних послуг і психологічної підтримки.

4. Релокація підприємств. Переміщення бізнесу до безпечніших громад потребувало інформаційної та консультаційної підтримки з боку органів місцевого самоврядування й громадських організацій. Така допомога сприяла адаптації підприємців до нових умов і відновленню господарської діяльності.

5. Зниження економічної активності. Воєнні ризики та невизначеність призвели до послаблення підприємницької активності в окремих громадах. Водночас скоротилися масштаби інвестування, що обмежило можливості фінансування проєктів місцевого розвитку.

6. Демографічні втрати та кадровий дефіцит. Виїзд частини громадян за кордон позначився на чисельності населення, зокрема працездатного, та загострив нестачу кадрів в окремих громадах. На кадровому потенціалі також позначилися загибель і тяжкі поранення військовослужбовців працездатного віку.

7. Соціальна реінтеграція ветеранів і ветеранок війни. Повернення до цивільного життя потребує доступу до лікування, фізичної реабілітації, психологічної допомоги та соціального супроводу. Важливим завданням громад є створення умов для відновлення соціальних зв’язків і повноцінної участі ветеранів та ветеранок у житті громади.

Таким чином, повномасштабне вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року, істотно змінило умови функціонування територіальних громад. Сукупність безпекових, гуманітарних, економічних і демографічних викликів зумовила перегляд бюджетних пріоритетів та адаптацію місцевого бюджетного планування до умов війни. Це стало передумовою підтримання

фінансової стійкості громад, безперервності надання основних послуг і результативного управління їхнім розвитком [45].

Аналіз програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади показав, що для планування та фінансування заходів громада використовує комплексну Програму соціально-економічного та культурного розвитку, галузеві програми й річний бюджет. Управління економічного розвитку щоквартально аналізує виконання комплексної Програми. Міська рада також коригує перелік пріоритетних об’єктів протягом періоду її дії. Водночас можливість оцінити результативність управлінських рішень залежить від того, чи можна простежити за документами весь шлях окремого заходу — від його включення до Програми до фінансування, виконання і змін для мешканців. Тож під час аналізу нами було виявлено ряд проблемних аспектів (табл 3.1) [27–29; 33; 34].

Перша проблема полягає у складності зіставлення заходів між програмними, бюджетними та звітними документами. Комплексна Програма визначає галузевий пріоритет, бюджетна звітність групує видатки за кодами, а звіт міського голови описує результати за сферами діяльності. Наприклад, сукупні касові видатки за окремою позицією ремонту доріг можна встановити точно, а для зіставлення з фізичним обсягом виконаних робіт потрібен перелік об’єктів, охоплених саме цією позицією. Подібна ситуація виникла у сфері підтримки підприємництва, де за два роки знайдено фінансові показники з різним охопленням. Для усунення цієї проблеми корисно використовувати ідентифікатор заходу й зазначати його у програмі, бюджетному обґрунтуванні та звіті виконавця [27; 30; 33; 34].

Друга проблема стосується зв’язку між виконанням фінансового плану й досягненням результату. За трьома вибраними видами дорожніх робіт фінансовий план виконано на 98,95% у 2024 році та 99,80% у 2025 році. Для висновку про результативність потрібні також планові й фактичні обсяги робіт, наприклад площа відремонтованого покриття чи кількість об’єктів. У

житловому господарстві звіт за 2025 рік містить кількість покрівель, ліфтів і будинків, охоплених роботами [30, с. 28–30; 33; 34].

Таблиця 3.1.

Проблеми, встановлені за результатами аналізу, та їх наслідки для управління

Проблема	Прояв у досліджених матеріалах	Наслідок для оцінювання
Різне охоплення фінансових показників	Видатки на підтримку підприємництва за 2024 і 2025 роки наведено за різними бюджетними зрізами	Для міжрічного порівняння потрібно узгодити код, фонд і перелік заходів
Відсутність у зіставлених таблицях спільних фінансових і натуральних показників	Видатки на ремонт доріг можна зіставити за два роки, а планові й фактичні площі ремонту потребують об’єктних даних	Неможливо обчислити вартість одиниці робіт або ступінь досягнення натуральної цілі за цими таблицями
Недостатня деталізація причин відхилень	Бюджетні таблиці показують зниження фінансування мостів і відхилення за підтримкою бізнесу	Причини та реакцію виконавців потрібно встановлювати за рішеннями, поясненнями або квартальними матеріалами
Різні стадії виконання проєктів	Для індустріального парку наведено надходження на часткове виконання робіт, а для освітньої їдальні — початок роботи об’єкта	Потрібні окремі поля для надходження коштів, оплачених робіт та введення об’єкта в експлуатацію
Обмежена територіальна деталізація агрегованих сум	Відомі загальна протяжність мережі та суми за видами робіт	Для оцінки охоплення мешканців слід додати населений пункт, адресу й фізичний обсяг робіт

Третя проблема — обмежена можливість встановити причини відхилень за агрегованими даними. За ремонтом та обслуговуванням мостів скоротилися планові призначення й касові видатки. За бюджетним напрямом сприяння розвитку підприємництва у 2025 році касове виконання становило 80,10% уточненого плану. В обох випадках бюджетні дані показують розмір відхилення [29, 33, 34].

Четверта проблема пов’язана з територіальною деталізацією результатів. Загальний показник протяжності дорожньої мережі містить

розподіл між Білою Церквою та іншими населеними пунктами. Водночас бюджетна позиція «Поточний ремонт доріг» подана сукупною сумою [30, с. 29–30; 33; 34].

Виходячи з вищевикладеного вдосконалення програмного управління доцільно зосередити на трьох напрямах. Перший охоплює конкретизацію заходів і результативних показників на етапі планування. Другий передбачає узгодження фінансової та галузевої інформації у квартальному моніторингу. Третій стосується розподілу відповідальності за перевірку даних і коригування заходів. Запропоновані зміни розглянуто на прикладі дорожнього господарства, підтримки підприємництва та освіти, проаналізованих у розділі 2.

У Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки пріоритети конкретизовано через галузеві завдання, цільові програми й перелік пріоритетних об’єктів. Така побудова дає змогу охопити різні сфери розвитку. Для оцінювання виконання потрібно забезпечити наскрізний зв’язок між ціллю, окремим заходом, його фінансуванням і результатом, який можна підтвердити за звітний період [27].

Пропонується на етапі підготовки або уточнення програми формувати картку заходу як рядок у спільному переліку заходів. У ній доцільно зазначати ціль програми, назву й ідентифікатор заходу, відповідального виконавця, населений пункт або цільову групу, строк виконання, джерела фінансування, початковий та уточнений фінансові плани, цільове значення показника і джерело його підтвердження. Ідентифікатор має зберігатися під час зміни строку чи суми фінансування. Це дозволить зіставляти різні редакції програми та встановлювати, як змінювався задум заходу.

Показники заходу слід визначати відповідно до того, що громада планує отримати за результатами його виконання. Для дорожніх робіт це може бути площа відремонтованого покриття або кількість завершених об’єктів. Для інформаційної підтримки бізнесу — кількість унікальних підприємців, які

скористалися консультаціями чи подали заявки на підтримку. Для шкільного харчування — кількість учнів, охоплених послугою, і кількість днів, протягом яких її надавали. За кожним показником потрібно визначити одиницю виміру, звітний період, джерело даних і підрозділ, відповідальний за їх подання.

Таблиця 3.2.

Запропоновані показники для планування заходів розвитку громади

Захід	Показник безпосереднього результату	Показник для оцінювання досягнення цілі	Джерело даних для моніторингу
Поточний ремонт доріг	Площа відремонтованого покриття, м², за об’єктами та населеними пунктами	Частка запланованого фізичного обсягу робіт, виконаного у звітному періоді	Уточнений адресний перелік, акти приймання виконаних робіт
Облаштування інфраструктури індустріального парку «Біла Церква 1»	Фізичний обсяг прийнятих робіт за кожним компонентом: дорога, тротуар, зливова каналізація	Ступінь готовності кожного компонента та його готовність до використання за призначенням	Проєктна документація, акти приймання, документи про введення в експлуатацію, якщо застосовно
Інформаційна й консультаційна підтримка підприємництва	Кількість унікальних підприємців, які отримали консультації або взяли участь у заходах	Частка отримувачів, які подали заявку на підтримку або скористалися нею, за даними подальшого опитування	Реєстр звернень і заходів, опитування отримувачів, дані програм підтримки
Харчування учнів початкових класів	Кількість охоплених учнів і фактична кількість учне-днів харчування	Частка учнів цільової групи, охоплених послугою, та видатки на один учне-день	Звіти закладів освіти, облік відвідування й харчування, фінансова звітність

Джерело — авторська розробка за результатами аналізу в розділі 2 [38].

Показники з таблиці 3.2 потрібно пов’язувати з бюджетними даними на однаковому рівні деталізації. Наприклад, вартість ремонту одного квадратного метра можна розрахувати, якщо касові видатки та площа робіт стосуються тих самих об’єктів і видів ремонту. Для міжрічного порівняння слід також ураховувати склад робіт, оскільки ремонт ділянок із різним технічним станом може потребувати різних технологій і ресурсів. Аналогічно видатки на один

учне-день харчування розраховуються за той самий період і для тієї самої категорії учнів, яка охоплена фінансовим показником.

Окремої уваги потребує планування дорожніх робіт. У 2025 році, за даними звіту міського голови, ремонтних заходів потребували 11 із 14 мостів і шляхопроводів громади. Водночас касові видатки за позицією поточного ремонту та обслуговування мостів скоротилися з 9,748 млн грн у 2024 році до 3,355 млн грн у 2025 році. Така динаміка обґрунтовує потребу документувати черговість робіт за кожним об’єктом. Для цього пропонується враховувати технічний стан, ризики для безпеки, значення споруди для транспортного сполучення, наявність альтернативного маршруту та готовність проєктної документації. Результати технічного обстеження мають бути підставою для визначення першочерговості, а стан підготовки документації — для формування реалістичного графіка фінансування [30, с. 29; 33; 34].

Для заходів підтримки бізнесу цільові показники доцільно формувати з урахуванням структури підприємницького середовища. Фізичні особи — підприємці становлять близько 70% сукупної кількості компаній і ФОП, відображених в економічному профілі громади за 2026 рік. Це обґрунтовує включення до програми доступних консультацій та інформування про грантові й навчальні можливості. Для оцінювання таких заходів варто фіксувати кількість унікальних отримувачів, тип підтримки та подальший результат. Динаміку надходжень єдиного податку і кількості зареєстрованих суб’єктів доцільно використовувати як показники економічного середовища, у якому реалізуються заходи [26; 29].

Для проєктів із кількома джерелами фінансування цільові показники слід формувати за компонентами робіт. У випадку індустріального парку «Біла Церква 1» це дасть змогу простежити окремо готовність дороги, тротуару та зливової каналізації. Для кожного компонента необхідно встановити плановий фізичний обсяг, джерело фінансування, строк і документ, яким підтверджується завершення. Якщо роботи охоплюють кілька бюджетних

періодів, у річній програмі доцільно зазначати результат, запланований на конкретний рік, та його зв’язок із загальним результатом проєкту [30, с. 20–22].

Таким чином, запропоновані зміни до планування створюють основу для оцінювання заходів за трьома параметрами: що виконано, скільки ресурсів використано і якою мірою досягнуто цілі. Показники та джерела їх перевірки доцільно визначати під час підготовки програми, коли ще можна уточнити зміст заходу й передбачити збирання необхідних даних.

3.2. Удосконалення моніторингу та звітування про виконання програм

Управління економічного розвитку вже проводить щоквартальний аналіз виконання Програми. Тому практичним напрямом удосконалення є доповнення чинного моніторингу єдиною формою звітності за заходами. Її призначення полягає в тому, щоб фінансова інформація, відомості про фізичний результат та пояснення виконавця були доступні в одному записі й стосувалися однакового звітного періоду [29, с. 2].

Форма моніторингу має відображати початковий і уточнений плани, фактичні надходження за джерелами, касові видатки, цільове та фактичне значення показника, стан виконання, причину відхилення і запропоноване рішення. Для заходів, що передбачають будівельні або ремонтні роботи, доцільно фіксувати стадію готовності. Зокрема, можна окремо відображати розроблення документації, здійснення закупівлі, виконання й приймання робіт та введення об’єкта в експлуатацію, якщо воно передбачене. Така деталізація дозволяє визначити, на якому етапі виникла затримка і хто може усунути її причину [36].

Таблиця 3.3 показує, що для управлінського рішення важливо фіксувати фінансове виконання та стан заходу окремими полями. Так, для поточного ремонту доріг наявні дані про виконання уточненого фінансового плану на 99,95%. Для висновку про виконання програми ремонту потрібні також

фізичні обсяги за конкретними об’єктами. Для індустріального парку підтверджено надходження коштів і їх призначення. Стан готовності інфраструктури встановлюється за прийнятими роботами щодо кожного компонента. Такий спосіб подання дає змогу визначити, яка інформація вже підтверджена та який документ необхідно долучити для рішення.

Таблиця 3.3.

Приклад застосування форми моніторингу до заходів за 2025 рік

Захід або бюджетна позиція	Підтверджені фінансові дані	Що підтверджено щодо виконання	Інформація для завершення оцінювання	Дія за результатами моніторингу
Поточний ремонт доріг	Уточнений план — 51,195 млн грн, касові видатки — 51,171 млн грн. Виконання — 99,95%	Підтверджено касове виконання за відповідною позицією загального фонду	Планова й фактична площа ремонту за об’єктами, охопленими цією позицією	Звірити бюджетний рядок з адресним переліком і актами, після чого розрахувати виконання в натуральному вимірі
Поточний ремонт та обслуговування мостів	Уточнений план — 3,500 млн грн, касові видатки — 3,355 млн грн. Виконання — 95,86%	У галузевому звіті зафіксовано, що 11 із 14 мостів і шляхопроводів потребували ремонтних заходів	Перелік об’єктів, заплановані та виконані роботи, причини зміни призначень	Уточнити черговість робіт за результатами технічного обстеження та задокументувати рішення щодо перенесених заходів
Облаштування інфраструктури індустріального парку «Біла Церква 1»	Надійшло 30,409 млн грн, по 15,205 млн грн із державного та місцевого бюджетів, округлено	Підтверджено призначення коштів для часткового виконання робіт із влаштування дороги, тротуару та зливової каналізації	Касові видатки, обсяг прийнятих робіт за кожним компонентом, готовність до використання	Вести облік за компонентами та звіряти фінансові дані з документами приймання
Харчування учнів початкових класів	За державною субвенцією використано 28,398 млн грн	Підтверджено фінансування послуги	Кількість охоплених учнів і фактичних учне-днів за період, якому відповідає сума видатків	Узгодити фінансові дані зі звітами закладів освіти та розрахувати охоплення й видатки на один учне-день

Джерело — авторська розробка за даними [30; 34].

У квартальній формі доцільно застосовувати статуси «не розпочато», «виконується», «виконано», «перенесено» та «припинено». Якщо даних бракує, це слід фіксувати окремою позначкою про стан підтвердження, а виконавцеві — визначати строк уточнення. Для статусу «виконано» має бути зазначений документ, яким підтверджено завершення заходу або надання послуги. Якщо захід перенесено, у звіті слід зазначити підставу, новий строк і вплив перенесення на інші роботи чи послуги.

Результати квартального моніторингу доцільно подавати у двох формах. Робоча форма має містити деталізацію, потрібну виконавчим органам для звірки фінансових і галузевих даних. Публічний звіт може містити стислу інформацію про ціль, виконавця, передбачені та використані кошти, фактичний результат і ухвалене рішення в обсязі, дозволеному до оприлюднення. Для багаторічних заходів доцільно показувати, що завершено за звітний період і які роботи заплановано на наступний. Це допоможе мешканцям простежити зв’язок між пріоритетом громади та результатом на конкретному об’єкті або для конкретної групи.

Запропоновану форму моніторингу доцільно впроваджувати в межах наявного розподілу функцій. Програму розробляє Управління економічного розвитку, первинні відомості про стан робіт і послуг мають галузеві виконавці, а фінансові показники формуються за участю розпорядників коштів та Управління фінансів. Для реалізації пропозицій потрібно погодити спільні правила ідентифікації заходів, періодичність оновлення даних і порядок опрацювання відхилень [10; 27; 29].

Для впровадження запропонованих змін доцільно передбачити три етапи. На першому етапі Управління економічного розвитку разом із галузевими виконавцями та фінансовим підрозділом погоджує склад картки заходу, правила звірки даних і перелік заходів для апробації. Для першого циклу можна відібрати поточний ремонт доріг, облаштування інфраструктури індустріального парку й харчування учнів. Ці приклади охоплюють різні типи

завдань: регулярні роботи, багатоджерельний інвестиційний проєкт і публічну послугу.

Таблиця 3.4.

Запропонований розподіл функцій під час квартального моніторингу

Учасник	Запропонована функція	Результат роботи
Галузеві виконавці, комунальні підприємства та установи	Подають фактичні обсяги робіт і послуг, статус заходу, причини відхилень і підтвердні документи	Заповнена картка заходу з підтвердженими результатами
Старости у межах визначених повноважень	Уточнюють відомості щодо територіального охоплення заходів і потреб населених пунктів	Інформація для оцінювання розподілу робіт між населеними пунктами
Управління фінансів спільно з відповідними розпорядниками коштів	Звіряє бюджетний код, фонд, уточнені призначення й касові видатки	Зіставні фінансові дані за заходом або обґрунтоване пояснення меж їх деталізації
Управління економічного розвитку	Узагальнює картки, перевіряє повноту інформації, готує висновки та пропозиції	Квартальний аналітичний звіт із переліком питань, щодо яких потрібне рішення
Виконавчий комітет і міська рада в межах повноважень	Розглядають результати моніторингу, визначають подальші дії та ухвалюють зміни, якщо вони необхідні	Зафіксоване рішення із зазначенням виконавця та строку
Профільна постійна комісія міської ради	Використовує матеріали моніторингу під час контролю виконання рішень і розгляду запропонованих змін	Рекомендації щодо усунення відхилень або уточнення програмних заходів

Джерело — авторська розробка з урахуванням розподілу функцій за матеріалами [10; 27; 29].

На другому етапі форму застосовують протягом одного квартального циклу звітування. Виконавці подають дані, фінансовий підрозділ звіряє суми, а Управління економічного розвитку перевіряє відповідність фінансових і натуральних показників одному заходу. За результатами апробації встановлюють, які поля можна заповнювати регулярно, звідки отримувати відсутні дані й скільки часу потребує звірка.

На третьому етапі уточнену форму поширюють на інші заходи, для яких можна встановити відповідального виконавця та перевірний показник результату. Під час перегляду програм доцільно використовувати відомості про

попередні відхилення, зміни обсягів фінансування та фактичну готовність об’єктів. Це дозволить обґрунтовувати продовження, коригування або завершення заходів за результатами моніторингу.

Рішення за підсумками квартального розгляду доцільно фіксувати в тій самій картці заходу. У записі слід зазначати встановлене відхилення, його підтверджену причину, ухвалену дію, відповідального та строк повторної перевірки. Наприклад, якщо виконавець підтвердив менший фізичний обсяг робіт, спочатку слід установити причину відхилення й оцінити його вплив на досягнення цілі. Якщо причина полягає у зміні обсягу фінансування, можна розглянути уточнення строку або етапності робіт. Якщо бракує підтвердних документів, першочерговим рішенням є встановлення строку їх подання. Під час наступного квартального аналізу перевіряється виконання саме цієї дії.

Під час апробації організаційний ефект можна оцінювати за повнотою та своєчасністю звітності. Доцільно вимірювати частку заходів, для яких наявні зіставні фінансові й натуральні показники, частку відхилень із документально підтвердженими причинами та частку доручень, виконаних у визначений строк. Початкові значення цих показників слід визначити за результатами першого циклу моніторингу. Подальше порівняння покаже, чи вдалося скоротити кількість неповних записів та підвищити частку відхилень, за якими ухвалено і виконано рішення.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення планування, моніторингу та звітування про виконання програм розвитку Білоцерківської міської територіальної громади. Запропоновано запровадити картку програмного заходу, яка пов’язує його з ціллю програми, відповідальним виконавцем, строком, територією або цільовою групою, джерелами фінансування та вимірюваним результатом. Фіксація початкового й

уточненого планів дає змогу простежити зміни та встановити, з якими завданнями слід порівнювати фактичні результати.

Розроблено форму квартального моніторингу для зіставлення уточнених призначень, касових видатків, планових і фактичних результатів. Приклад її заповнення на матеріалах за 2025 рік показав, які відомості можна підтвердити за наявними документами та які дані слід додати для оцінювання. Для дорожніх робіт це фізичні обсяги за об’єктами, для індустріального парку — обсяг прийнятих робіт і готовність окремих компонентів інфраструктури, для шкільного харчування — охоплення учнів і кількість учне-днів. Форму також доповнено полями для фіксації причини відхилення, ухваленої дії та строку повторної перевірки.

Запропоновано апробувати форму протягом одного квартального циклу з розподілом функцій між галузевими виконавцями, Управлінням фінансів та Управлінням економічного розвитку. Результати апробації доцільно оцінювати за часткою заходів із повними й зіставними даними, часткою документально пояснених відхилень та своєчасністю виконання доручень. Запропонований порядок дає змогу використовувати квартальний моніторинг для обґрунтування рішень щодо продовження, коригування або завершення програмних заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано напрями вдосконалення програмного управління розвитком Білоцерківської міської територіальної громади на основі аналізу організації виконання Програми на 2024–2026 роки, бюджетних даних за 2024–2025 роки та результатів, зафіксованих у галузевій звітності.

1. Уточнено зміст програмного управління розвитком територіальної громади. У роботі його розглянуто як процес, у межах якого органи місцевого самоврядування перетворюють пріоритети розвитку на конкретні заходи, визначають виконавців, строки, ресурси та показники результату. Моніторинг забезпечує зворотний зв’язок у цьому процесі, оскільки дає підстави уточнювати заходи й розподіл ресурсів за результатами їх виконання.

2. Узагальнено організаційно-правові засади виконання місцевих програм. Визначено, що планування розвитку охоплює взаємопов’язані документи: стратегію розвитку, план заходів з її реалізації, комплексну й галузеві програми та місцевий бюджет. Для управління конкретним заходом важливо простежити його зв’язок із програмною ціллю, визначити відповідального виконавця та встановити, за якими бюджетними й галузевими документами підтверджується результат.

3. Обґрунтовано критерії оцінювання програмних заходів. До них віднесено виконання уточненого фінансового плану, дотримання строків, досягнення цільових показників, повноту звітності та, за наявності зіставних даних, витрати на одиницю результату. Фінансові показники характеризують використання ресурсів. Ступінь досягнення цілі визначається за фактичними результатами робіт або охопленням цільової групи послугами.

4. Встановлено особливості організації виконання Програми Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки. Програма охоплює шість блоків завдань, від захисту населення й управління ресурсами до економічного та інфраструктурного розвитку, поліпшення якості життя і

цифрової трансформації. Міська рада затверджує й коригує Програму, галузеві підрозділи та комунальні установи забезпечують виконання заходів, а Управління економічного розвитку здійснює щоквартальний аналіз. Наявний розподіл функцій створює основу для запровадження спільної форми моніторингу.

5. Виявлено відмінності між загальною динамікою бюджету та фінансуванням окремих заходів. У 2025 році доходи бюджету громади зросли на 12,03%, тоді як видатки спеціального фонду скоротилися на 22,95%. За трьома зіставними позиціями дорожніх робіт касові видатки збільшилися з 43,232 до 87,363 млн грн, а рівень виконання уточненого плану зріс із 98,95 до 99,80%. Переважну частину приросту забезпечило збільшення видатків на поточний ремонт доріг і прибудинкових територій. Видатки на поточний ремонт та обслуговування мостів зменшилися з 9,748 до 3,355 млн грн. Для оцінки цього рішення потрібно зіставити фінансування з технічним станом мостів, черговістю робіт і фактичним обсягом ремонтів.

6. Підтверджено окремі результати реалізації економічного й освітнього напрямів. У 2025 році для часткового облаштування інфраструктури індустріального парку «Біла Церква 1» надійшло 30,409 млн грн. Державний і місцевий бюджети забезпечили по половині цієї суми. Видатки за державною субвенцією на харчування учнів початкових класів зросли з 11,005 млн грн у 2024 році до 28,398 млн грн у 2025 році. Для оцінювання результативності цих заходів необхідно доповнити фінансові відомості даними про обсяг прийнятих інфраструктурних робіт і фактичне охоплення учнів послугою за відповідні періоди.

7. Виявлено основні проблеми моніторингу й звітування. Програмні, бюджетні та галузеві документи використовують різний рівень деталізації. За окремими позиціями це ускладнює зіставлення видатків між роками, встановлення фізичних результатів та пояснення відхилень. Зокрема, фінансові показники підтримки підприємництва за 2024 і 2025 роки мають різне охоплення. Отримані оцінки характеризують вибрані заходи та бюджетні

позиції. Сукупний рівень виконання Програми за 2024–2025 роки за опрацьованими даними не встановлено.

За результатами дослідження запропоновано:

- Запровадити картку програмного заходу. Для кожного заходу зазначати постійний ідентифікатор, програмну ціль, відповідального виконавця, населений пункт або цільову групу, строк, джерела фінансування та плановий показник результату. Під час коригування фіксувати початковий і уточнений плани та підставу для зміни.
- Доповнити квартальний моніторинг зіставними показниками. Галузевим виконавцям пропонується подавати фізичні обсяги робіт і послуг із зазначенням документів-підтверджень, а Управлінню фінансів спільно з розпорядниками коштів — звіряти уточнені призначення й касові видатки. Управлінню економічного розвитку доцільно узагальнювати ці відомості в одному записі за кожним заходом.
- Уточнити показники для окремих напрямів. Для ремонту доріг доцільно застосовувати площу відремонтованого покриття за об’єктами й населеними пунктами. Для індустріального парку — обсяг прийнятих робіт і стан готовності кожного компонента інфраструктури. Для підтримки бізнесу — кількість унікальних отримувачів і частку тих, хто скористався запропонованою підтримкою. Для шкільного харчування — охоплення учнів, кількість учне-днів і видатки на один учне-день.
- Фіксувати управлінське рішення за результатами моніторингу. Для кожного суттєвого відхилення зазначати його підтверджену причину, погоджену дію, відповідального виконавця та строк повторної перевірки. На наступному квартальному розгляді перевіряти виконання ухваленої дії.
- Апробувати форму протягом одного квартального циклу на прикладі поточного ремонту доріг, облаштування інфраструктури індустріального парку та шкільного харчування. Під час апробації визначити частку заходів із повними та зіставними даними, частку документально

пояснених відхилень і своєчасність виконання доручень. Значення першого циклу використати як базу для подальшого порівняння.

Запропоновані інструменти дають змогу пов’язати підготовку програми, використання коштів і оцінку результатів на рівні конкретного заходу. Практичний ефект від їх упровадження можна визначити після апробації за повнотою звітних даних, своєчасністю їх подання та виконанням рішень за результатами моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Децентралізація. Територіальні громади. URL: https://decentralization.ua/newgromada?area_id=3&region_id=&otg_type_id=&year=&sort_by_square=&sort_ by_population=&sort_by_villages=&partner_map=
2. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1 (67). С. 142–159.
3. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74–78.
4. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. № 1(7). С. 195–215.
5. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 3. С. 7–22.
6. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 21–36.
7. Романова Л. В., Бережинський Д. В. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 69–75.
8. Фітель О. І. Концептуальні засади маркетингової діяльності територіальних громад. Регіональна економіка. 2017. № 1. С. 23–29.
9. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. Регіональна економіка. 2021. № 3. С. 15–27.

10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text
11. Розвиток. Тлумачення із “Словника Української мови”. Словник UA. URL: https:// slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%8 2%D0%BE%D0%BA.
12. Планування розвитку територіальних громад навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Асоціація міст України. Київ : ТОВ «Підприємство «Венгей», 2015. 256 с.
13. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Моденрізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С 39–44.
14. Замула І. В. Екологічний маркетинг як інструмент забезпечення стійкого розвитку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2016. № 1 (34). С. 82–92.
15. Біль М. М., Лещух І. В., Попадинець Н. М. Наукові засади дослідження ендогенного потенціалу територіальних громад. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. 2018. № 26. С. 267–272.
16. Державне управління та державна служба: [словн.-довід.]; уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.
17. Стойка А. В. Інноваційні аспекти публічного управління інформаійним забезпеченням сталого розвитку територій. Електронне наукове видання. Публічне адміністрування та національна безпека. 2019. № 5. С. 92–95.
18. Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. Marketing places: Attracting investment, i ndustry, and tourism to cities, states, and nations. Free Press. 1993. P. 388. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=0lwKEZc9gjsC&oi=fnd&pg=PT5 &dq=Kotler+F.+et+al.+Marketing+cities&ots=LO-

HWgE0JF&sig=w14GVk3H0ipkY_
HSJaXcvpEVr84&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

19. Линдюк А. О. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2021. № 5. С. 77–80.
20. Бебешко Р. В. Формування позитивного іміджу територіальних громад в контексті забезпечення сталого розвитку. Перспективи регіонального та місцевого розвитку : матеріали II конф. молодих учених. Львів, 2023. С. 71–73.
21. Папоян А. М. Маркетинг територіальних громад як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2024. № 28 (57). С. 259–271.
22. Громади: перелік та основні дані. Довідник адміністративно-територіального устрою України. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua/newgromada?utm_source=chatgpt.com
23. Доходи місцевих бюджетів України за 2023–2025 роки. Державний вебпортал бюджету для громадян Open Budget. Річні дані за загальним і спеціальним фондами. URL: https://openbudget.gov.ua/
24. Маркуц Ю., Дарковіч А., Шиманський В., Лукеря Т. Моніторинг громад — квітень 2026. KSE Institute, KSE University. Портал «Децентралізація». 26.05.2026. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20719?utm_source=chatgpt.com
25. Білоцерківська територіальна громада. Довідник адміністративно-територіального устрою України. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua/newgromada/4032?utm_source=chatgpt.com
26. Економічний профайл VKURSI. Портал відкритих даних Білоцерківської міської ради. Для розрахунків використано показники з наданого знімка профілю громади за 2026 рік. URL: https://opendata-bc.gov.ua/showcase/ekonomichnii-profail-vkursi

27. Про затвердження Програми соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки : рішення Білоцерківської міської ради від 19.12.2023 № 4990-48-VIII. URL: https://bc-rada.gov.ua/uk/14860. Текст Програми: https://dostup.org.ua/request/121792/response/393587/attach/3/15.12..pdf?cookie_passthrough=1
28. Про внесення змін до Програми соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024–2026 роки : рішення Білоцерківської міської ради від 12.06.2025 № 7476-73-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?id=4229&p=pryynyati_rishennya&sp=single
29. Звіт управління економічного розвитку Білоцерківської міської ради про проведену роботу у 2025 році : додаток до рішення виконавчого комітету Білоцерківської міської ради від 24.02.2026 № 118. URL: https://vykonkom.bc-rada.gov.ua/?id=1427&p=pryynyati_rishennya&sp=single
30. Звіт міського голови про роботу Білоцерківської міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік. Біла Церква, 2026. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/files/pdf_end/1430.pdf
31. Про затвердження Стратегії розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року : рішення Білоцерківської міської ради від 05.02.2026 № 8230-85-VIII. URL: https://bc-rada.gov.ua/uk/actual/17042?utm_source=chatgpt.com
32. Про затвердження Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року : рішення Білоцерківської міської ради від 27.08.2026 № 8913-92-VIII. URL: https://lnk.ua/eoY1Tu4nT
33. Про затвердження звіту про виконання бюджету Білоцерківської міської територіальної громади за 2024 рік : рішення Білоцерківської міської

ради від 27.02.2025 № 6921-70-VIII. Звіт і пояснювальна записка. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/files/pdf/431.pdf

34. Про затвердження звіту про виконання бюджету Білоцерківської міської територіальної громади за 2025 рік : рішення Білоцерківської міської ради від 05.02.2026 № 8237-85-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?id=5173&p=pryynyati_rishennya&sp=single
35. Про затвердження Програми розвитку малого і середнього підприємництва в Білоцерківській міській територіальній громаді на 2024–2026 роки : рішення Білоцерківської міської ради від 19.12.2023 № 4991-48-VIII. URL: https://lnk.ua/WS5U6mF3Q22.
36. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : затверджено наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf
37. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Ст. 20. URL: https://data.rada.gov.ua/ogd/zak/perv/text/d328147.htm?utm_source=chatgpt.com
38. Про результативні показники бюджетної програми : наказ Міністерства фінансів України від 10.12.2010 № 1536 URL: https://docs.dtkt.ua/doc/z1353-10?utm_source=chatgpt.com
39. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9.

40. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 60–72. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.060.
41. Титикало Р. С. Функції органів місцевого самоврядування. Наукові записки. Серія: Право. 2022. Вип. 12. С. 286–291. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-286-291.
42. Бурик З. М., Огороднійчук М. В. Розвиток громад та територій в умовах сучасності. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 4(12). С. 513–529. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-513-529.
43. Андрушків І. Ефективний розвиток та управління територіями: основні підходи, способи, напрямки та механізми. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 454–460. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.454.
44. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Михайленко Д. Сутність поняття «територіальна громада в умовах просторового розвитку». Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. Т. 4, № 51. С. 440–450. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4117.
45. Колодій О. М. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-05.
46. Хижнякова Н. О. Методологічні засади аналізу розвитку територій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 1(7). С. 61–69. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3406174.
47. Свічинській В. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3(84). DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246240.
48. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

49. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
50. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text
51. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2014 № 591-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-р#Text
52. Центр політико-правових реформ. Порівняльний аналіз результатів оцінювання спроможності територіальних громад (відповідно до Методики Уряду та Методичних рекомендацій) у розрізі областей за 2021 рік : аналітичний додаток. 2023. URL: https://pravo.org.ua/analytical-materials/analiz-metodyk-oczinyuvannya-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-vysnovky-propozycziyi/
53. Звіт про роботу Білоцерківської міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік : публікація Білоцерківської міської ради. 2026. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/zvit_pro_robotu_bilotserkivskoi_miskoi_rady_ta_vykonavchoho_komitetu_za_2025_rik.html