МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА
«____»_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Економіка»
спеціальність 051 «Економіка»

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Науковий керівник: д.е.н., професор
_____ Марина БАЛДЖИ

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету
_____ Володимир КАРПОВ

Виконав здобувач денної форми навчання
_____Максим ПЛОТНИЧЕНКО

Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело.

_____Максим ПЛОТНИЧЕНКО

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *економіки та управління*

Кафедра *економічної теорії і економіки підприємства*

Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*

Спеціальність *051 «Економіка»*

Освітня програма *«Економіка»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олена КНЯЗЄВА

«____»_____202__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Максим ПЛОТНИЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

1. Тема кваліфікаційної роботи:
«Економічне обґрунтування стратегії розвитку Старокозацької об'єднаної територіальної громади Білгород-Дністровського району Одеської області»
науковий керівник роботи: _____д.е.н, професор, Марина БАЛДЖИ
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)
затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету *№ 350 від « 30 » грудня 2024 р.*

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи: 15 грудня 2025р.

3. Об'єкт дослідження: Старокозацька об'єднана територіальна громада Білгород-Дністровського району Одеської області

4. Предмет дослідження: економічні умови, фінансові ресурси, механізми та інструменти формування стратегії розвитку Старокозацької об'єднаної територіальної громади в умовах актуальних викликів – воєнного стану, економічної нестабільності та демографічних змін.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ: розкрити теоретичні засади функціонування об'єднаних територіальних громад, визначити їх роль у системі місцевого самоврядування; охарактеризувати методичні підходи до аналізу соціально-економічного стану територіальних громад; здійснити комплексну характеристику природно-економічних, соціальних та інфраструктурних особливостей Старокозацької громади.

5.2. Дослідницько-аналітичний розділ: Провести аналіз фінансової спроможності Старокозацької громади; оцінити стан бюджетної політики, динаміку доходів і видатків, ефективність використання ресурсів; дослідити основні напрями діяльності установ громади, роботу системи освіти, культури, молоді та спорту; визначити ключові проблеми, ризики та чинники впливу на розвиток громади в умовах сучасних викликів.

5.3. Проєктно-рекомендаційний розділ: Розробити стратегію розвитку Старокозацької громади та обґрунтувати пріоритетні напрями її реалізації; сформувати систему стратегічних заходів, програм та інструментів підвищення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, якості соціальних послуг; запропонувати рекомендації щодо цифровізації управління, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та посилення безпекового потенціалу громади.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: Графічні й табличні матеріали спрямовані на узагальнення теоретичних підходів до функціонування об’єднаних територіальних громад та ілюстрацію логіки стратегічного планування. Вони покликані показати взаємозв’язок між структурою місцевого самоврядування, етапами розробки стратегії розвитку та методичними інструментами, які застосовуються під час аналізу громади.

6.2. До дослідницько-аналітичного розділу: Матеріали використовуються для відображення реального соціально-економічного стану Старокозацької громади. Таблиці та графіки покликані продемонструвати демографічну ситуацію, фінансову спроможність, структуру доходів і видатків бюджету, оцінку ефективності діяльності установ, а також сильні та слабкі сторони розвитку громади. За допомогою візуалізацій обґрунтовується динаміка змін та визначаються ключові проблеми й можливості.

6.3. До проєктно-рекомендаційного розділу: Графічно-табличні матеріали використовуються для представлення запропонованої стратегії розвитку громади, логіки її реалізації та очікуваних результатів. Вони відображають структуру стратегічних програм, прогнозні показники, пріоритетні напрями розвитку та очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій.

7. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Статистичні дані Старокозацької сільської територіальної громади; офіційні показники місцевого бюджету за 2025 рік; інформація з документів, отриманих під час проходження практики в Старокозацькій громаді; матеріали Управління освіти, культури, молоді та спорту; картографічні дані громади; чинні нормативно-правові акти України у сфері децентралізації та місцевого самоврядування; внутрішня документація громади та аналітичні матеріали, що стосуються її соціально-економічного розвитку, а також наукові роботи та дослідження відчизняних та зарубіжних науковців.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: у процесі виконання кваліфікаційної роботи здобувачем було підготовлено кілька наукових робіт, у яких частково представлено результати проведених досліджень, зокрема

висновки щодо соціально-економічного розвитку Старокозацької громади, оцінки фінансової спроможності та підходів до формування місцевих стратегій розвитку.

9. Дата видачі завдання: *« 10 » березня 2025 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Ознайомлення з темою, формування об’єкта, предмета, мети та завдань дослідження	*Березень 2025р.*	Виконано
2	Збір та опрацювання нормативно-правових джерел, літератури та методичних матеріалів	*Квітень 2025р.*	Виконано
3	Розроблення та погодження змісту (плану) кваліфікаційної роботи	*Квітень 2025р.*	Виконано
4	Складання календарного плану підготовки роботи	*Квітень 2025р.*	Виконано
5	Написання теоретико-методичного розділу	*Травень 2025р.*	Виконано
6	Збір вихідних статистичних даних громади та матеріалів практики	*Червень 2025р.*	Виконано
7	Проведення аналітичних розрахунків, опрацювання статистичних показників	*Червень 2025р.*	Виконано
8	Написання дослідницько-аналітичного розділу	*Липень 2025р.*	Виконано
9	Формування пропозицій та стратегічних заходів, моделювання прогнозних показників	*Серпень 2025р.*	Виконано
10	Написання проєктно-рекомендаційного розділу	*Вересень 2025р.*	Виконано
11	Узагальнення результатів, підготовка висновків	*Жовтень 2025р.*	Виконано
12	Оформлення списку використаних джерел, таблиць, рисунків і додатків	*Листопад 2025р.*	Виконано
13	Попередня перевірка роботи керівником, отримання рекомендацій	*Листопад 2025р.*	Виконано
14	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень	*Листопад грудень 2025р.*	Виконано
15	Підготовка роботи до подання на кафедру (верстка, перевірка оформлення)	*Грудень 2025р.*	Виконано
16	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	*Грудень 2025р.*	Виконано
17	Перевірка на оригінальність	*Грудень 2025р.*	Виконано
18	Попередній захист на кафедрі	*Грудень 2025р.*	Виконано
19	Рецензування кваліфікаційної роботи	*Грудень 2025р.*	Виконано
20	Внесення правок після рецензії	*Грудень 2025р.*	Виконано

21	Остаточне подання роботи до захисту	*Грудень 2025р.*	Виконано
22	Підготовка презентації та доповіді	*Грудень 2025р.*	Виконано
23	Захист кваліфікаційної роботи	*Грудень 2025р.*	Виконано

Здобувач ОС «магістр» _____ Максим ПЛОТНИЧЕНКО
підпис (ім’я та прізвище)

Науковий керівник _____ Марина БАЛДЖИ
підпис (ім’я та прізвище)

РЕФЕРАТ

До кваліфікаційної роботи на тему:

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Плотниченко Максима Ігоровича

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 93 сторінки і містить 14 таблиць, 11 рисунків, 68 джерела та 3 додатки.

Предметом дослідження є економічні, фінансові та управлінські умови й механізми формування та реалізації стратегій розвитку Старокозацької об'єднаної територіальної громади в умовах сучасних викликів, з оцінкою їх ефективності та можливостей підвищення соціально-економічного розвитку громади.

Об'єктом дослідження є Старокозацька об'єднана територіальна громада Білгород-Дністровського району Одеської області

Період котрий досліджувався в даній кваліфікаційній роботі 2023-2025 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на основі комплексного аналізу її соціально-економічного стану, фінансової спроможності, ресурсного потенціалу та впливу сучасних викликів на динаміку розвитку громади.

Завдання кваліфікаційної роботи спрямовані на розкриття теоретичних засад функціонування об'єднаних територіальних громад та визначення їх ролі в системі місцевого самоврядування з обґрунтуванням методичних підходів до аналізу соціально-економічного розвитку. У межах дослідження передбачено здійснення комплексної характеристики природно-економічних, соціально-демографічних та інфраструктурних особливостей Старокозацької громади, а також аналіз її фінансової спроможності, бюджетної політики,

динаміки доходів і видатків та ефективності використання ресурсів. Робота охоплює дослідження основних напрямів діяльності установ громади у сферах освіти, культури, молоді та спорту з виявленням ключових проблем, ризиків і чинників впливу в умовах сучасних викликів. На основі проведеного аналізу передбачається розроблення стратегії розвитку Старокозацької громади з визначенням пріоритетних напрямів, системи стратегічних заходів, програм і інструментів підвищення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та якості соціальних послуг, а також формування рекомендацій щодо цифровізації управління, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та посилення безпекового потенціалу громади.

У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку Старокозацької сільської територіальної громади, а також оцінено ефективність її функціонування в умовах воєнного стану та трансформації системи публічного управління.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і пропозицій при розробленні та внесенні коректив до вже існуючих програм соціально-економічного розвитку територіальної громади, а також у процесі прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Кваліфікаційну роботу написано та захищено у 2025 році.

Ключові терміни та слова: Територіальна громада, об’єднана територіальна громада, місцеве самоврядування, децентралізація, соціально-економічний розвиток, стратегія розвитку громади, стратегічне планування, фінансова спроможність громади, місцевий бюджет, бюджетна система, бюджетні доходи, бюджетні видатки, структура бюджету, капітальні видатки, інвестиційна діяльність, інвестиційна привабливість, фінансові ресурси громади, бюджетна політика, економічний розвиток територій, розвиток сільських територій, управління розвитком громади, програми соціально-економічного розвитку, сталий розвиток територій, фінансова децентралізація, управлінські рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 15

1.1. Сутність, роль та значення об'єднаних територіальних громад в системі місцевого самоврядування України 15

1.2. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку територіальних громад 19

1.3. Особливості діяльності об'єднаних територіальних громад 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 34

2.1. Аналіз фінансово-бюджетної діяльності громади 34

2.2. Аналіз видатків бюджету Старокозацької громади 46

2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів громади 52

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 56

3.1. Стратегічні цілі та пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку 56

3.2. Механізми реалізації, моніторингу та оцінки результатів стратегії 79

3.3. Очікувані результати реалізації стратегії та прогноз соціально-економічного розвитку громади 81

ВИСНОВОК 86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ДОДАТКИ 95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, спрямованими на модернізацію системи державного управління та створення ефективної моделі місцевого самоврядування. Однією з ключових реформ, що визначила обличчя сучасного територіального устрою держави, є реформа децентралізації, яка дала старт утворенню об'єднаних територіальних громад як нових суб'єктів локального розвитку, наділених фінансовою, адміністративною та управлінською автономією. В умовах актуальних викликів – воєнного стану, економічної нестабільності, демографічних змін – питання ефективного стратегічного розвитку громад набуває особливої ваги, оскільки саме місцевий рівень влади відповідає за якість життя населення, забезпечення базових послуг, формування комфортного середовища та створення передумов для економічного зростання.

Об'єднані територіальні громади виступають фундаментом територіальної організації влади, оскільки саме на їхньому рівні відбувається реалізація значної частини публічних функцій. Значне розширення повноважень органів місцевого самоврядування потребує нових підходів до управління територіями, серед яких ключове місце займає стратегічне планування. Воно дає можливість громадам визначати пріоритети розвитку, ефективно використовувати наявні ресурси та залучати додаткові інвестиції. Стратегія розвитку громади не лише визначає вектор руху на середньо- та довгострокову перспективу, а й виступає важливим інструментом координації дій органів влади, бізнесу, громадськості та зовнішніх партнерів.

В умовах реформування адміністративно-територіального устрою новоутворені громади зіткнулися з низкою викликів: потребою формування власної інституційної спроможності, забезпеченням фінансової стабільності, створенням конкурентоспроможної економіки, управлінням

інфраструктурними об’єктами, вирішенням соціальних проблем. Ефективність відповіді на ці виклики значною мірою залежить від здатності громади формувати економічно обґрунтовані стратегії розвитку. Саме тому актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу соціально-економічного стану громад та обґрунтування стратегічних напрямів їхнього розвитку на засадах сталості, інноваційності та ефективного управління ресурсами.

Старокозацька сільська територіальна громада є важливим елементом соціально-економічного простору Одеської області. Вона має вигідне географічне положення, значний аграрний потенціал, розвинуту інфраструктуру та історико-культурні ресурси, що створюють можливості для розвитку економіки громади. Водночас громада стикається із проблемами, характерними для більшості сільських територій України: обмеженою фінансовою базою, зношеністю інфраструктури, демографічним скороченням, недостатнім рівнем інвестиційної активності. Для забезпечення сталого розвитку необхідним є комплексний аналіз її внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів впливу, а також розробка ефективних стратегічних заходів, спрямованих на покращення соціально-економічних показників та підвищення якості життя населення.

Важливо, що формування стратегії розвитку громади має базуватися на об’єктивному аналізі її фінансових можливостей. Оцінка бюджету, джерел доходів, структури видатків, рівня фінансової самостійності дає змогу визначити, які проєкти є реалістичними до реалізації, а які потребують зовнішньої підтримки. Фінансовий аналіз є ключовим етапом обґрунтування стратегії розвитку, адже саме він дозволяє визначити наявні ресурси, оцінити їх ефективне використання та сформувати передумови для підвищення інституційної спроможності громади.

Наукове підґрунтя дослідження формується на роботах вітчизняних та зарубіжних учених, що присвячені питанням місцевого самоврядування, децентралізації, фінансової стійкості територіальних громад, стратегічного

планування та економічного розвитку локальних територій. Проте, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, багато аспектів функціонування громад залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує поглибленого аналізу практична сторона впровадження стратегій розвитку в умовах сьогодення, особливо в громадах з аграрною спрямованістю та середньою фінансовою спроможністю.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на основі комплексного аналізу її соціально-економічного стану, фінансової спроможності, ресурсного потенціалу та впливу сучасних викликів на динаміку розвитку громади.

Завдання котрі були визначені для досягнення мети кваліфікаційної роботи передбачають:

– розкрити теоретичні засади функціонування об’єднаних територіальних громад, з’ясувати їхню роль у системі місцевого самоврядування та окреслити методичні підходи до аналізу соціально-економічного стану територіальних громад;

– здійснити комплексну характеристику природно-економічних, соціально-демографічних та інфраструктурних особливостей Старокозацької громади, що формують основу її розвитку;

– провести аналіз фінансової спроможності громади, оцінити стан бюджетної політики, динаміку доходів і видатків та ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів;

– дослідити основні напрями діяльності установ громади, зокрема системи освіти, культури, молоді та спорту, а також визначити ключові проблеми, ризики та чинники впливу на розвиток громади в умовах сучасних викликів;

– розробити стратегію розвитку Старокозацької громади, визначити пріоритетні напрями її реалізації та сформувати систему стратегічних заходів,

програм і інструментів підвищення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та якості соціальних послуг;

– підготувати рекомендації щодо цифровізації управління, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та посилення безпекового потенціалу громади.

Об’єктом дослідження в даній роботі виступає Старокозацька об’єднана територіальна громада Білгород-Дністровського району Одеської області як адміністративно-територіальна одиниця, що здійснює управлінські, фінансові та соціально-економічні функції в межах своєї компетенції.

Предметом дослідження є комплекс економічних, фінансових, управлінських та соціальних умов, ресурсів, механізмів і інструментів формування та реалізації стратегій розвитку Старокозацької об’єднаної територіальної громади в умовах сучасних викликів, включаючи воєнний стан, економічну нестабільність та демографічні зміни. Дослідження охоплює оцінку ефективності застосування фінансових та управлінських інструментів, прогнозування соціально-економічних показників громади та аналіз можливостей підвищення ефективності її розвитку.

У даній роботі для дослідження економічних, фінансових та управлінських процесів Старокозацької об’єднаної територіальної громади застосовується комплексна методологія. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу, що дозволяють виділити ключові складові економічних процесів і сформувати цілісне уявлення про розвиток громади. Порівняльний та статистичний аналіз забезпечує оцінку ефективності використання фінансових ресурсів і виявлення тенденцій розвитку, тоді як економічне моделювання дозволяє прогнозувати результати реалізації стратегічних рішень. Структурно-логічні методи допомагають упорядкувати інформацію та побудувати логіку розвитку стратегій, а SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони громади, можливості та загрози зовнішнього середовища. Крім того, застосовуються методи прогнозування та оцінювання фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, що забезпечує обґрунтованість

пропозицій щодо удосконалення управлінських рішень та стратегічного планування.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу економічних, фінансових та управлінських процесів Старокозацької громади з урахуванням сучасних викликів, таких як воєнний стан, економічна нестабільність та демографічні зміни. У роботі вперше запропоновано методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку громади, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресурсами та фінансами громади, що дозволяє обґрунтовано планувати розвиток території та підвищувати результативність діяльності органів місцевого самоврядування.

Інформаційна база дослідження включає офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, матеріали органів місцевого самоврядування, фінансові звіти та планові документи Старокозацької об’єднаної територіальної громади, а також публікації українських авторів з питань економіки, фінансів, управління територіальними громадами та розвитку місцевого самоврядування.

Для аналізу економічних процесів та фінансового стану громади використовувалися дані Державної служби статистики України, фінансові звіти та бюджети громади за останні роки, а також звіти виконавчого комітету про реалізацію програм і заходів розвитку. Нормативно-правова база включає закони України, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства розвитку громад та територій, які регулюють функціонування об’єднаних територіальних громад та здійснення місцевого самоврядування.

Крім офіційних джерел, у роботі використані наукові та методичні публікації українських авторів, що висвітлюють питання економічного розвитку територіальних громад, фінансового менеджменту, прогнозування та планування соціально-економічного розвитку. Інформаційне забезпечення дослідження дозволяє комплексно оцінити економічні, фінансові та

управлінські процеси громади, обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення її діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Практична значущість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування та виконавчим комітетом Старокозацької об'єднаної територіальної громади для підвищення ефективності управління економічними та фінансовими ресурсами громади. Запропоновані методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій розвитку дозволяють обґрунтовано приймати управлінські рішення, планувати фінансові ресурси та прогнозувати соціально-економічні показники території.

Розроблені практичні рекомендації можуть застосовуватися для удосконалення процесів стратегічного планування, оптимізації використання бюджету, підвищення результативності реалізації місцевих програм розвитку та управління ресурсами громади. Крім того, матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки фахівців з публічного управління та економіки територіальних громад, а також для подальших наукових досліджень у сфері розвитку об'єднаних територіальних громад.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі подано теоретичні та методологічні засади дослідження ОТГ та здійснено комплексну характеристику Старокозацької громади. У другому розділі проведено аналіз фінансової спроможності громади та оцінено ефективність використання нею бюджетних ресурсів. У третьому розділі розроблено стратегію розвитку громади та сформовано пропозиції щодо її практичної реалізації. Обсяг роботи становить 93 сторінки і містить 14 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки та 62 джерела, що були використані для всебічного та детального дослідження Старокозацької об'єднаної територіальної громади з метою досягнення поставленої мети.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність, роль та значення об’єднаних територіальних громад в системі місцевого самоврядування України

Об’єднані територіальні громади (ОТГ) стали результатом однієї з наймасштабніших реформ в історії України – реформи децентралізації, яка розпочалася у 2014 році і була спрямована на передачу значної частини повноважень, ресурсів та управлінських функцій від державних органів влади до органів місцевого самоврядування. У контексті сучасних трансформаційних процесів ОТГ виступають фундаментом нового формату територіальної організації влади, забезпечуючи ефективне управління розвитком територій на локальному рівні.

Об’єднана територіальна громада – це добровільне об'єднання кількох суміжних сільських, селищних або міських громад у єдину адміністративно-територіальну одиницю, яка отримує статус самостійного суб’єкта управління з розширеними повноваженнями та фінансовими можливостями. Сутність ОТГ полягає у формуванні спроможної громади, здатної забезпечити надання якісних адміністративних, соціальних, освітніх, медичних та інших послуг своїм мешканцям [31].

В основі створення ОТГ лежать наступні принципи:

– субсидіарність, згідно з яким управлінські рішення ухвалюються на найближчому до громадянина рівні;

– самодостатність, яка передбачає, що громада повинна мати власні ресурси для забезпечення основних потреб населення;

– ефективність і результативність, що спрямовані на досягнення оптимального використання бюджетних коштів, майна та людського потенціалу;

– відповідальність органів місцевої влади, які отримують ширші повноваження в управлінні територією;

– прозорість і підзвітність, котрі забезпечують довіру мешканців до місцевого самоврядування.

ОТГ також отримали розширений фінансовий інструментарій: прямі міжбюджетні відносини з державою, можливість формувати власний бюджет, залучати інвестиції, управляти комунальним майном, реалізовувати соціально-економічні програми розвитку [36].

Місцеве самоврядування в Україні базується на принципі демократичної участі громадян у процесі управління територіями. ОТГ відіграють ключову роль, виконуючи функції, які раніше належали державним адміністраціям або вищим рівням влади.

Таблиця 1.1.

Основні функції та ролі ОТГ

№	Роль	Обґрунтування
1.	Управлінсько-організаційна роль	Передбачає планування розвитку території, управління комунальними підприємствами, організацію надання послуг.
2.	Соціальна роль	Полягає у формуванні сприятливих умов для життя населення, розвитку освіти, культури, спорту, охорони здоров'я та соціального захисту.
3.	Економічна роль	Охоплює розвиток місцевої економіки, підтримку підприємництва, створення робочих місць, управління ресурсами та залучення інвестицій.
4.	Фінансово-бюджетна роль	Полягає у формуванні доходів бюджету громади, розподілі фінансів та забезпеченні їх ефективного використання.
5.	Територіально-інтеграційна роль	Підсилює здатність громади забезпечувати збалансований розвиток населених пунктів, що увійшли до її складу.

Джерело: Складено автором на основі [31].

У результаті децентралізації громади стали не лише адміністративними одиницями, але й повноцінними суб'єктами економічної діяльності, відповідальними за розвиток території.

Функціонування ОТГ має велике значення для забезпечення сталого розвитку регіонів.

Таблиця 1.2.

Основні позитивні наслідки створення спроможних громад

№	Наслідки	Обґрунтування
1.	Підвищення рівня доступності та якості публічних послуг	Завдяки розширеним фінансовим ресурсам громади можуть покращувати інфраструктуру, розвивати освітні заклади, створювати сучасні адміністративні центри.
2.	Фінансова децентралізація	Місцеві бюджети отримали стабільні джерела доходів, зокрема частину ПДФО, єдиний податок, земельний податок. Це сприяє економічній самостійності громад.
3.	Ефективніше управління ресурсами	Громади мають право самостійно розпоряджатися земельними ресурсами, комунальним майном та інфраструктурою, що підвищує прозорість і результативність їх використання.
4.	Розвиток місцевої економіки	Завдяки стратегічному плануванню громади можуть визначати пріоритетні напрямки розвитку, підтримувати бізнес, залучати інвесторів, створювати сприятливий бізнес-клімат.
5.	Посилення інституційної спроможності	Формування ефективної структури управління дозволяє громадам здійснювати більш злагоджену діяльність, впроваджувати цифрові технології та сучасні інструменти менеджменту.
6.	Активізація громадянської участі	Мешканці отримали більше можливостей впливати на місцеву політику через громадські обговорення, бюджети участі, партнерські ініціативи.

Джерело: Складено автором на основі [36].

Таким чином, ОТГ стали основою нової моделі управління територіями, що орієнтована на підвищення ефективності використання ресурсів, безпосередню участь мешканців у процесах прийняття рішень та створення механізмів сталого розвитку.

Попри значну кількість позитивних результатів, процес створення та функціонування об’єднаних територіальних громад супроводжувався й низкою проблем, які істотно впливають на ефективність їх діяльності. Для більш системного представлення основних проблем функціонування ОТГ узагальнимо ключові негативні наслідки у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні негативні наслідки та виклики.

№	Негативний наслідок / проблема	Суть проблеми	Прояви / результати
1	Нерівномірність спроможності громад	Різні громади стартували з різною економічною, демографічною та інфраструктурною базою	Виникнення «сильних» і «слабких» громад; різниця в рівні послуг; залежність від дотацій
2	Кадровий дефіцит	Брак кваліфікованих економістів, фінансистів, управлінців, ІТ-фахівців	Низька якість управлінських рішень; труднощі з підготовкою грантових проєктів; слабке планування
3	Низька інституційна спроможність	Недостатньо ефективні організаційні структури та управлінські процеси	Проблеми з виконанням програм; низька координація між підрозділами; повільна цифровізація
4	Зношена інфраструктура	Історично слабкий стан ЖКГ, доріг, соціальних об’єктів	Високі витрати на ремонти; неможливість залучення інвесторів; низька якість життя
5	Фінансова залежність від трансфертів	Багато громад не мають достатніх власних доходів	Недостатність бюджету розвитку; обмежені інвестиції; залежність від держави
6	Демографічні проблеми	Відтік молоді, старіння населення, низька народжуваність	Дефіцит робочої сили; зменшення людського капіталу; зростання соціального навантаження
7	Військові виклики (після 2022 року)	Прямі та непрямі наслідки війни на громади	Руйнування інфраструктури; скорочення доходів; зростання витрат на оборону
8	Слабка взаємодія з громадськістю	Недостатня комунікація органів влади з населенням	Низька довіра; відсутність підтримки стратегій; пасивність мешканців
9	Нерівномірний доступ до інвестицій	Громади з меншою економічною базою	Розрив у рівнях розвитку; обмеження для бізнесу; низька інноваційність

		отримують менше інвестицій та грантів	
10	Проблеми з управлінням земельними ресурсами	Недостатня інвентаризація, конфлікти за межі, брак кадастрової інформації	Втрата доходів; неефективне використання земель; корупційні ризики

Джерело: Складено автором на основі [36].

Підсумовуючи, можна сказати, що створення об'єднаних територіальних громад стало важливим етапом розвитку місцевого самоврядування в Україні, проте результати реформи є неоднозначними. Поряд із суттєвими позитивними змінами – зростанням фінансової автономії, покращенням інфраструктури та модернізацією управління – громади зіткнулися з новими викликами. Нерівномірність їх спроможності, нестача кадрів, демографічні проблеми та економічні диспропорції продовжують гальмувати розвиток значної частини територій.

Тому стратегічний розвиток громад потребує індивідуального підходу, комплексного аналізу їх ресурсів та об'єктивного врахування як сильних сторін, так і наявних обмежень.

1.2. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку територіальних громад

Стратегічний розвиток територіальних громад є важливою складовою сучасної системи місцевого самоврядування, оскільки забезпечує формування довгострокового бачення майбутнього та створення умов для сталого соціально-економічного зростання території. У процесі децентралізації громади отримали ширші управлінські повноваження та фінансову автономію, що актуалізувало потребу у впровадженні якісних стратегічних інструментів планування. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку формують методологічну основу такого планування та дозволяють громадам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, визначати пріоритети

розвитку та забезпечувати відповідність стратегічних цілей реальним можливостям [1].

У науковій літературі виокремлюється низка ключових підходів до стратегічного розвитку територій, які активною мірою застосовуються в управлінській практиці громад. Основні з них представлені на рисунку 1.

Рис. 1.1. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку територіальних громад

Джерело: Складено автором на основі [8].

Кожен із представлених підходів має власну логіку, інструментарій та сферу застосування, що дає змогу громадам обирати оптимальну модель планування залежно від їх ресурсів, особливостей та викликів.

Класичний підхід базується на поетапному, логічно структурованому плануванні: оцінка середовища, визначення бачення, постановка цілей, розробка заходів, реалізація та моніторинг. Він орієнтований на детальний аналіз соціально-економічної ситуації та побудову прогнозів. Застосування раціонального підходу дозволяє громадам визначати чіткий напрямок розвитку та створювати комплексні моделі управління, проте вимагає якісної аналітичної бази та значних кадрових ресурсів.

SWOT-аналіз дає змогу дослідити сильні й слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості та загрози. Це один із найбільш поширених підходів завдяки простоті застосування та універсальності. Він допомагає громадам чітко зрозуміти власний потенціал і ризики, проте його результат значною мірою залежить від компетентності аналітиків і може мати суб'єктивний характер.

Підхід SMART дозволяє формувати стратегічні цілі таким чином, щоб вони були конкретними, вимірюваними, реалістичними та обмеженими у часі. Для громад це означає можливість чітко структурувати пріоритети та забезпечити контроль за виконанням стратегії. Такий підхід підвищує ефективність управління, але потребує хорошої аналітичної бази для визначення вимірюваних показників.

Підхід територіального розвитку (place-based approach). Цей метод базується на індивідуальних особливостях території: природних ресурсах, локальній економіці, соціально-культурних факторах, географічному розташуванні. Його сутність полягає в тому, що розвиток громади має ґрунтуватися на унікальності місцевого потенціалу. Для таких громад, як Старокозацька, цей підхід є особливо актуальним, адже враховує специфіку аграрної економіки, людського ресурсу та географічних можливостей.

Сценарне планування передбачає формування кількох можливих сценаріїв розвитку – оптимістичного, реалістичного та песимістичного. У сучасних умовах воєнного стану цей підхід стає критично важливим, оскільки дозволяє врахувати зовнішні ризики, зокрема економічні та безпекові. Його перевага – гнучкість, проте він потребує високого рівня аналітичної підготовки та доступу до прогнозної інформації.

Підхід партнерського розвитку (participatory approach) орієнтований на залучення мешканців громади до процесу стратегічного планування. Механізмами його реалізації є громадські слухання, опитування, стратегічні сесії, бюджети участі. Такий підхід підвищує легітимність рішень влади та

сприяє створенню спільної відповідальності за розвиток громади. Водночас він може вимагати тривалого часу для узгодження позицій [1].

Незалежно від того, який підхід обирає громада, стратегічний розвиток базується на шести принципах:

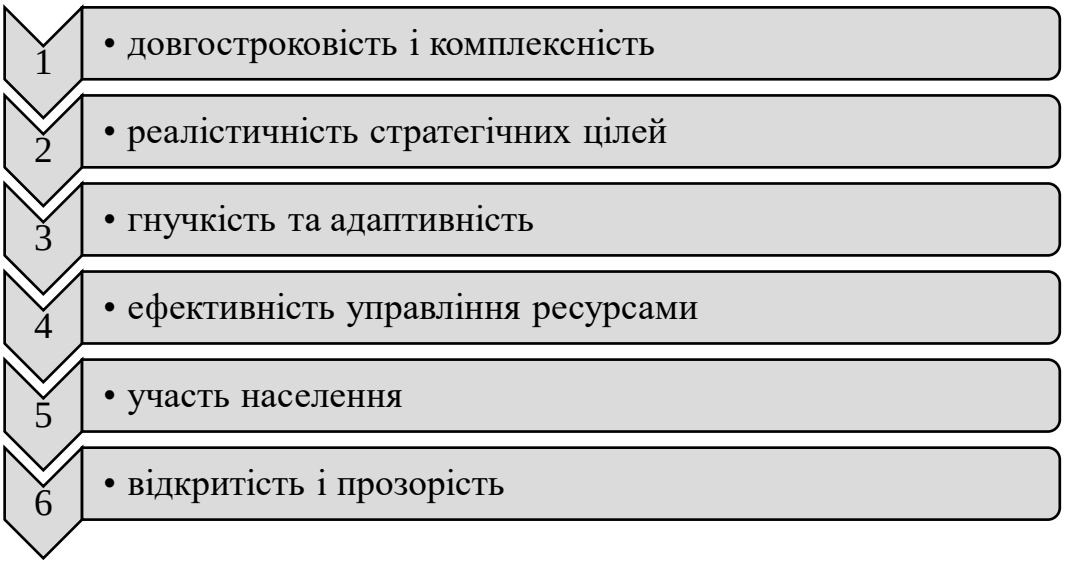

Рис. 1.2. Принципи на яких базується стратегічний розвиток громади

Джерело: складено автором на основі [31].

Ці принципи забезпечують цілісність і збалансованість стратегічного планування та сприяють підвищенню результативності реалізації стратегії розвитку.

Теоретичні підходи до стратегічного розвитку територіальних громад формують основу для ефективного управління територіями та забезпечення сталого розвитку. Різні методи дають можливість громадам адаптувати стратегію до власних ресурсів, зовнішніх умов і внутрішніх потреб. Застосування цих підходів дозволяє сформувати реалістичні, вимірювані та обґрунтовані стратегічні цілі, що є необхідним передумовою стабільного соціально-економічного розвитку громади.

1.3. Особливості діяльності об’єднаних територіальних громад

Старокозацька сільська територіальна громада є адміністративно-територіальною одиницею Білгород-Дністровського району Одеської області, яка відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку південно-західної

частини регіону. Громада утворена 24 липня 2017 року відповідно до реформи децентралізації та функціонує як самостійний орган місцевого самоврядування з розширеними повноваженнями у сфері управління ресурсами, формування бюджету, розвитку інфраструктури та забезпечення публічних послуг. Загальна площа громади становить 547,376744 км² (Рис.1.3.). За офіційними даними, загальна кількість населення громади — 18 804 особи.

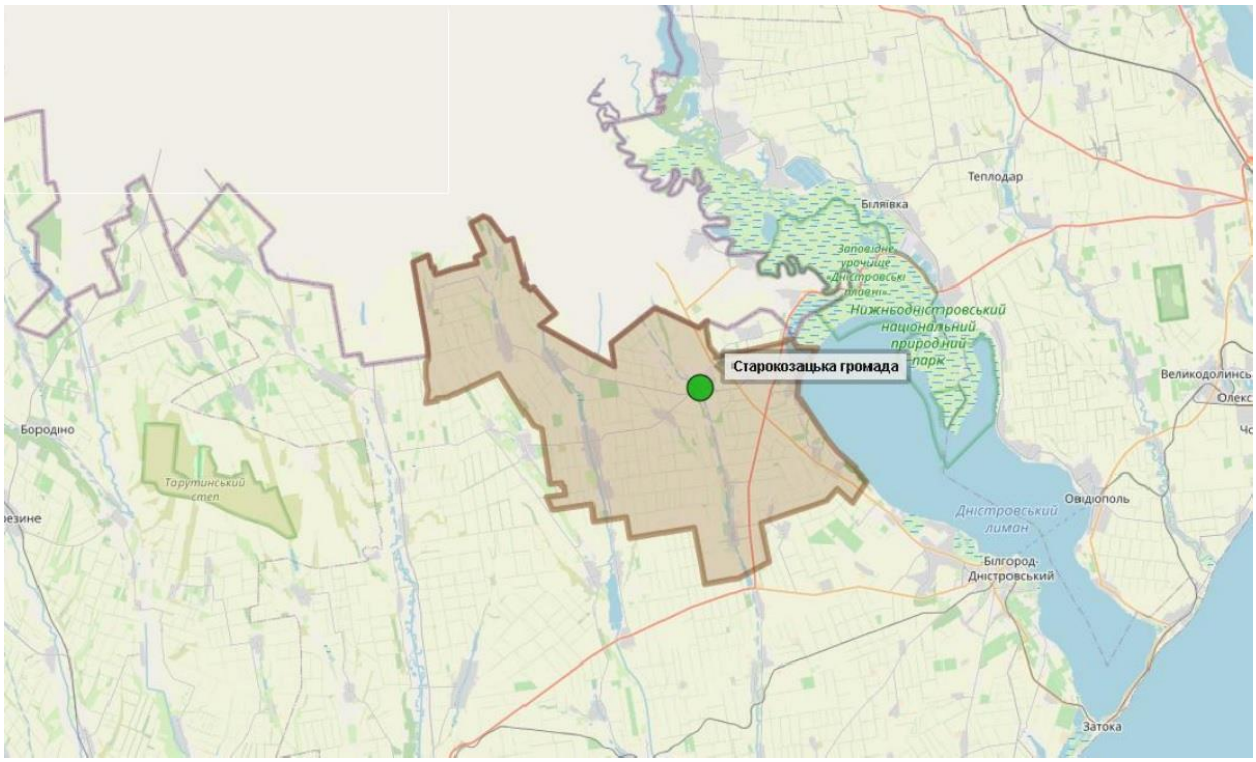

Рис.1.3. Місце розташування Старокозацької об’єднаної територіальної громади

Територіальна структура громади включає 18 населених пунктів, пов’язаних між собою спільною історією, економічними зв’язками та соціальною взаємодією. Адміністративним центром є село Старокозаче, де розташовані ключові органи управління, адміністративні установи та соціально важливі об’єкти (Рис.1.4.).

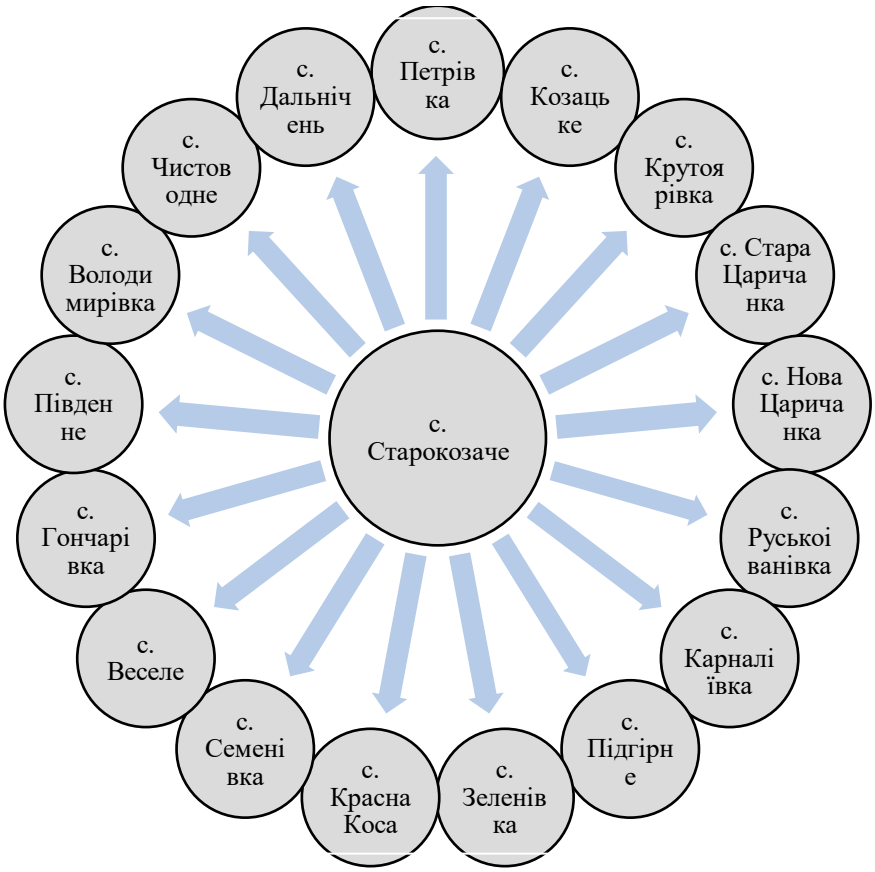

Рис. 1.4. Населені пункти Старокозацької ОТГ

Джерело: складено автором на основі [35].

Соціально-демографічна характеристика громади є одним із базових елементів оцінки її потенціалу. Населення громади має виражену сільську специфіку, що визначається не лише структурою зайнятості, а й характером міграційних процесів. У структурі населення переважає працездатний контингент, проте спостерігається тенденція поступового зменшення кількості молоді та збільшення частки осіб старшого віку. Це пояснюється як загальнонаціональними демографічними процесами, так і зростанням трудової міграції молодого населення за межі регіону. У громаді наявна суттєва кількість домогосподарств, частина з яких складається із соціально вразливих категорій, що потребує відповідних заходів соціальної підтримки.

Економічна характеристика Старокозацької громади значною мірою визначається наявними природно-ресурсними та земельними можливостями. Основним напрямом економічної діяльності на території громади є сільське господарство, яке формує базу зайнятості населення та забезпечує виробничий

потенціал території. У структурі економіки переважають фермерські господарства, приватні аграрні підприємства та особисті селянські господарства, які здійснюють діяльність у сферах рослинництва і тваринництва. Земельні ресурси громади використовуються переважно для вирощування зернових та технічних культур, що є характерним для південної частини області. Аграрний сектор демонструє стабільні позиції, проте існують проблеми, пов’язані з недостатнім рівнем інвестицій, технологічним зношенням техніки та залежністю від кліматичних умов.

Малий та середній бізнес у громаді представлений торговельними закладами, підприємствами сфери послуг, аграрними кооперативами та індивідуальними підприємцями. Розвитку підприємництва сприяє наявний ринок праці, проте інвестиційна активність залишається відносно низькою. Це пов’язано із загальними економічними умовами, обмеженнями бюджетних ресурсів та недостатнім рівнем інфраструктурного розвитку. Незважаючи на це, громада має потенціал для розширення підприємницької діяльності, зокрема у сферах переробки сільськогосподарської продукції, логістики, торгівлі та розвитку зеленого туризму.

Соціальна інфраструктура Старокозацької громади включає мережу освітніх закладів, установ культури, спорту, охорони здоров’я та соціального обслуговування. На території громади функціонують загальноосвітні школи, дошкільні навчальні заклади, бібліотеки, будинки культури та спортивні об’єкти, які забезпечують потреби населення у сфері освіти, культурного розвитку та фізичної активності. Заклади освіти працюють із дотриманням державних стандартів, проте частина установ потребує модернізації матеріально-технічної бази, оновлення обладнання та покращення умов для дітей. У сфері охорони здоров’я діють амбулаторії та фельдшерсько-акушерські пункти, що забезпечують базові медичні послуги для населення.

Інфраструктурний розвиток громади характеризується наявністю об’єктів комунального господарства, систем водопостачання, дорожньої мережі та об’єктів благоустрою. Значна частина інфраструктури потребує

системного оновлення, оскільки окремі елементи зазнали тривалої експлуатації без модернізації. Дорожня мережа громади потребує поступової реконструкції, проте існуючі транспортні шляхи забезпечують зв'язок із районними центрами та сусідніми громадами. Комунальна сфера включає підприємства, відповідальні за водопостачання, благоустрій та житлово-комунальні послуги.

Управлінська структура громади представлена органами місцевого самоврядування та структурними підрозділами, серед яких важливе місце займає Управління освіти, культури, молоді та спорту. Цей структурний підрозділ здійснює організацію роботи освітніх закладів, координацію діяльності закладів культури, реалізацію молодіжної політики та розвиток фізичної культури і спорту. Наявність такого управлінського органу забезпечує комплексний підхід до розвитку соціальної сфери та створює умови для реалізації державної політики на місцевому рівні [7].

Таким чином, Старокозацька сільська територіальна громада є адміністративно розвиненою територією з достатнім соціально-економічним потенціалом, який за умови ефективного управління може забезпечувати подальший розвиток громади. Проте існують проблеми, пов'язані з демографічними тенденціями, інфраструктурним зношенням, обмеженістю інвестицій та недостатнім рівнем модернізації ключових сфер життєдіяльності. Усе це потребує аналізу зовнішніх факторів, що впливають на розвиток громади, та розробки заходів щодо підвищення її конкурентоспроможності, що буде розглянуто у наступному підпункті.

Зовнішнє середовище розвитку сільської територіальної громади — це сукупність факторів і умов поза межами громади, які впливають на її соціально-економічний розвиток, управлінські рішення та якість життя населення. Воно не контролюється громадою безпосередньо, але може бути враховане в стратегії розвитку.

Зовнішнє середовище розвитку Старокозацької сільської територіальної громади є багатофакторним та формується під впливом політичних,

економічних, соціальних і технологічних умов, що визначають можливості громади та створюють певні ризики. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє оцінити об'єктивні передумови розвитку громади, визначити ключові обмеження, передбачити потенційні загрози та сформувати управлінські рішення, спрямовані на посилення конкурентних переваг території. Оскільки громада функціонує в умовах адміністративної та фінансової децентралізації, значну роль відіграють інституційні можливості місцевого самоврядування та його здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах зовнішнє середовище, в якому функціонують територіальні громади України, зазнає суттєвих трансформацій під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Рівень нестабільності й непередбачуваності середовища значно зріс, що зумовлено не лише економічними чи управлінськими змінами, але й масштабними політичними та безпековими процесами, які визначають стратегічний курс держави. Для Старокозацької сільської територіальної громади ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки саме зовнішні умови формують рамки, у яких здійснюються управлінські рішення, реалізуються місцеві програми та забезпечується соціально-економічна стабільність. Розуміння загальнонаціонального контексту є необхідною передумовою для всебічного аналізу факторів, що впливають на громаду, та дозволяє коректно оцінити можливості й обмеження, які формують напрям її подальшого розвитку. З огляду на це детальний розгляд сучасної ситуації в Україні та визначення її впливу на функціонування громади є невід'ємною частиною цього аналізу

Сучасна зовнішня ситуація в Україні, визначена умовами повномасштабної збройної агресії Російської Федерації, суттєво впливає на розвиток усіх територіальних громад, включно зі Старокозацькою. Цей вплив проявляється в системних змінах політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ, які створюють як нові можливості, так і значну кількість загроз. В умовах воєнного стану громада функціонує у середовищі

підвищеної невизначеності, що вимагає адаптивності, швидкої реакції органів місцевого самоврядування та переорієнтації пріоритетів місцевої політики.

Політичні умови в країні характеризуються централізацією рішень, пов’язаних із забезпеченням оборонних потреб та національної безпеки, що суттєво впливає на громаду. Держава визначає пріоритети бюджетної політики, перерозподіляючи значну частину ресурсів на потреби оборонного сектору, що зменшує можливості фінансування інфраструктурних і соціальних проєктів на місцевому рівні. Наявність воєнного стану змінює підходи до управління, посилює нормативно-правові вимоги, обмежує проведення виборів та оновлення місцевих рад, а також сприяє зростанню навантаження на органи місцевого самоврядування у питаннях мобілізації, соціального захисту та роботи з військовозобов’язаними. Разом із тим держава зберігає механізми міжбюджетних трансфертів, що дозволяє громадам виконувати мінімально необхідні соціальні функції, хоча їх обсяг може бути нестабільним.

Економічні наслідки війни мають ще сильніший вплив на громаду. В умовах загальнонаціонального падіння виробництва, інфляції, порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості пального аграрний сектор Старокозацької громади змушений працювати в середовищі підвищених витрат і невизначених ринкових умов. Порти Одеської області, від яких традиційно залежали аграрні виробники регіону, працюють у режимі обмежень та загроз, що впливає на експортні можливості та зменшує доходи агробізнесу. Ці фактори формують ризик погіршення доходної частини місцевого бюджету, оскільки саме аграрні підприємства є головними платниками податків у громаді. Окрім того, зростання енергетичних витрат та нестабільність постачання окремих ресурсів створюють додаткове навантаження на комунальну інфраструктуру. Водночас держава пропонує низку програм підтримки аграріїв та малого бізнесу, участь у яких може стати для громади важливим компенсаторним інструментом. Соціальні фактори в умовах війни також суттєво загострюються. У громаді зростає кількість

внутрішньо переміщених осіб, сімей, які втратили годувальників, учасників бойових дій та дітей, що потребують посиленої психологічної, соціальної та освітньої підтримки. Це створює додаткове навантаження на соціальні служби громади, які повинні забезпечити оформлення допомог, соціальний супровід, адаптацію ВПО та роботу з сім'ями у складних життєвих обставинах. Водночас значна частка працездатного населення громади мобілізована або працює в інших регіонах, що знижує рівень трудового ресурсу на місцях. Міграційні процеси, які вже відображені в офіційних даних, ускладнюються сезонністю зайнятості та внутрішніми переміщеннями працівників. Соціальна інфраструктура змушена працювати в режимі адаптації до кризових умов: заклади освіти функціонують за змішаними формами навчання, а дитячі садки та амбулаторії потребують додаткового матеріально-технічного забезпечення, в тому числі засобів безпеки.

Технологічні фактори війни працюють у двох напрямках. З одного боку, повномасштабне вторгнення пришвидшило цифровізацію державних послуг: громада отримала доступ до розширених сервісів «Дія», спростила адміністрування соціальних послуг, підвищила рівень електронного документообігу. З іншого боку, обмеженість інвестицій та фінансування гальмує модернізацію інфраструктури, закупівлю техніки для закладів освіти, медицини та культури. Енергетична нестабільність також створює ризики для функціонування інтернет-мережі та електронних сервісів. Потреба в енергоефективних рішеннях, резервному живленні та технологічному оновленні стає критично важливою, але реалізація цих заходів залежить від зовнішніх ресурсів, які громада може отримати в межах проєктів державної та міжнародної допомоги.

Таким чином, нинішня ситуація в Україні визначає ключові рамкові умови, в яких функціонує Старокозацька громада. Війна формує комплекс загроз — демографічних, економічних, інфраструктурних та соціальних — але водночас створює і можливості, зокрема через посилення ролі місцевого самоврядування, цифровізацію послуг та доступ до зовнішніх грантових

ресурсів. Розуміння цих факторів дозволяє формувати адекватні стратегії розвитку та адаптації громади в умовах довгострокової нестабільності.

Узагальнюючи вплив сучасних загальнодержавних процесів на функціонування Старокозацької громади, варто зазначити, що ці зовнішні умови не лише формують загальний контекст її розвитку, а й безпосередньо визначають характер окремих груп факторів, які розглядатимуться надалі. Політична ситуація в країні, трансформація державних інституцій, бюджетні пріоритети воєнного часу, зміна нормативно-правового поля та посилення ролі місцевого самоврядування створюють особливі обставини, що впливають на громаду на системному рівні. Саме тому подальший аналіз зовнішнього середовища доцільно розпочати з оцінки політичних факторів, які виступають базою для формування управлінських рішень та визначають можливості стратегічного розвитку територіальної громади.

Політичні фактори мають суттєвий вплив на функціонування громади, оскільки саме політичний контекст визначає обсяги повноважень місцевого самоврядування, доступ до державних програм та характер міжбюджетних відносин. Реформа децентралізації надала громадам ширші можливості для управління земельними ресурсами, отримання власних доходів та реалізації місцевих програм розвитку. Старокозацька громада має власний представницький орган — сільську раду, виконавчі структури та сформований депутатський корпус, що забезпечує здійснення місцевої політики та ухвалення рішень. Разом із тим, політичні процеси на рівні держави, зокрема воєнний стан, впливають на формування бюджету громади, обмежують можливість реалізації інвестиційних проєктів та зумовлюють необхідність перерозподілу ресурсів на потреби оборони, соціального захисту та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Окрім того, громада залежить від ряду державних програм – субвенцій на освіту, медицину, інфраструктурні об’єкти, що формує певну залежність від політичних рішень центральних органів влади. Політична стабільність на місцевому рівні, наявність затвердженої програми соціально-економічного розвитку та функціонування

консультативно-дорадчих органів сприяють системності управлінських процесів, однак потребують подальшого підсилення через інституційну спроможність органів влади.

Економічні фактори є визначальними для формування фінансової спроможності громади та її здатності реалізовувати інфраструктурні, соціальні та інші проєкти. Економіка громади має сільськогосподарський характер: значну частину території займають орні землі, а основними видами діяльності є вирощування зернових і технічних культур, а також тваринництво. Левова частка зайнятого населення працює в аграрному секторі та у сфері малого підприємництва. Економічний потенціал громади підсилюється тим, що вона має великі земельні ресурси та сприятливі природні умови, але їх ефективність залежить від інвестицій, модернізації техніки та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Фінансові показники громади підтверджують її залежність від загальноекономічної ситуації в державі. Доходи бюджету демонструють коливання: власні надходження становили понад 126 млн грн у 2023 році, близько 106 млн грн у 2024 році та плануються на рівні 104 млн грн у 2025 році. Зменшення доходів у 2024 році пов’язане як із загальноекономічною ситуацією країни, так і зі зміною податкових надходжень, динамікою ринку праці та зростанням соціального навантаження. Незважаючи на це, громада забезпечує фінансування соціальної, освітньої та інфраструктурної сфер, проте рівень фінансової автономії залишається середнім, а потреби в модернізації інфраструктури перевищують бюджетні можливості. Значним викликом є також обмежений розвиток промисловості та низький рівень диверсифікації економіки, що робить бюджет залежним від аграрного сезону, погодних умов та ринку зернових.

Соціальні фактори відіграють ключову роль у формуванні довгострокового потенціалу громади. Населення Старокозацької громади налічує понад 18 тисяч осіб, серед яких значна частина — працездатного віку, однак трудова активність не рівномірна, а демографічні тенденції мають

радше негативний характер. Міграційні процеси показують, що протягом 2022–2024 років із громади виїжджала значна кількість населення, часто саме люди молодшого та середнього віку, що зменшує трудовий ресурс та підсилює навантаження на соціальну сферу. У громаді проживає велика кількість соціально вразливих категорій: 589 внутрішньо переміщених осіб, 141 сім'я у складних життєвих обставинах, понад 250 учасників АТО/ООС, а також діти, які втратили одного чи обох батьків. Це формує підвищений попит на соціальні послуги, психологічну підтримку, освітню інтеграцію, житлові та гуманітарні програми.

Соціальна інфраструктура громади розвинена, але потребує модернізації. У ній функціонують десятки закладів освіти, включаючи ліцеї, гімназії та філії, які мають різний рівень наповнюваності, а також заклади охорони здоров'я, культури та спорту. Значна частина інфраструктури має фізичний знос, потребує ремонту, енергоефективних рішень, оновлення матеріально-технічної бази та цифровізації процесів. Освітня система охоплює понад півтори тисячі учнів, але у деяких закладах наповнюваність є недостатньою, що в перспективі може вимагати оптимізації мережі. Рівень зайнятості населення та кількість безробітних також впливають на соціальні процеси: офіційно безробітних понад 100 осіб, але реальна кількість може бути більшою через неформальну зайнятість у сільському господарстві.

Технологічні фактори стають дедалі важливішими у розвитку територій, особливо в умовах цифровізації державних послуг та модернізації інфраструктури. Громада поступово впроваджує електронні сервіси, розвиває систему електронного документообігу, використовує інформаційні системи у сфері соціального захисту та освіти. Разом з тим рівень технологічної оснащеності різних сфер є нерівномірним: заклади культури, освіти та охорони здоров'я часто мають недостатню кількість комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення, доступу до високошвидкісного інтернету. У сфері економіки технологічні фактори проявляються у потребі впровадження сучасних агротехнологій, систем точного землеробства,

оновленої техніки та енергоощадних технологій у комунальному господарстві. Водночас технологічний розвиток громади обмежується фінансовими ресурсами та відсутністю спеціалістів високої кваліфікації, які могли б забезпечити впровадження інновацій [37].

Отже, зовнішнє середовище формує складний баланс можливостей та загроз. Серед ключових можливостей – участь у державних та міжнародних програмах підтримки громад, розвиток аграрного сектору, розширення мережі соціальних послуг, цифровізація та зростання ролі місцевого самоврядування. Водночас громада стикається з викликами, пов'язаними з демографічним скороченням, міграцією населення, зношеністю інфраструктури, економічною нестабільністю та залежністю від державних трансфертів. Усвідомлення цих факторів створює підґрунтя для розробки стратегічних рішень у наступних розділах роботи, направлених на зміцнення потенціалу громади та зниження впливу зовнішніх ризиків.

Зовнішнє середовище розвитку сільської територіальної громади охоплює сукупність політичних, економічних, соціально-демографічних, природно-екологічних та інфраструктурних факторів, що формуються поза межами громади та суттєво впливають на її функціонування й перспективи розвитку. Державна політика, законодавче регулювання, загальноекономічна ситуація в країні, міграційні процеси, кліматичні умови, рівень розвитку транспортної й цифрової інфраструктури, а також доступ до інвестицій і міжнародної допомоги визначають можливості залучення ресурсів, розвитку місцевої економіки, забезпечення зайнятості населення та підвищення якості життя в сільській місцевості.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз фінансово-бюджетної діяльності Старокозацької об’єднаної територіальної громади

Фінансова спроможність територіальної громади є ключовим показником її управлінської ефективності, здатності забезпечувати належний рівень публічних послуг та створювати умови для сталого розвитку. Бюджет громади виступає не лише інструментом перерозподілу ресурсів, а й основою стратегічного планування, механізмом реалізації місцевих програм і важливою складовою системи соціально-економічного забезпечення населення. Тому аналіз фінансово-бюджетної діяльності має особливе значення для оцінки реального стану та перспектив розвитку громади.

У сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, зниженням ділової активності та впливом воєнних подій, питання ефективності використання бюджетних ресурсів набуває особливої актуальності. Для територіальних громад стало важливим не лише підтримувати достатній рівень власних доходів, а й оптимізувати видатки, залучати зовнішні ресурси та забезпечувати фінансову збалансованість. Аналіз динаміки ключових бюджетних показників Старокозацької громади за 2023–2025 роки дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити стійкість фінансової бази та визначити основні проблеми, які потребують управлінських рішень.

У даному підрозділі розглядаються основні компоненти фінансової діяльності громади, включаючи обсяги власних доходів, виконання планових показників, структуру видатків, рівень соціальної спрямованості бюджету та обсяг залучених зовнішніх коштів. Узагальнення цих показників дає можливість сформувати комплексну характеристику фінансового стану громади та визначити напрями подальшого вдосконалення бюджетної політики.

Аналіз фінансово-бюджетної діяльності Старокозацької територіальної громади ґрунтується на оцінці ключових показників доходної та видаткової частин бюджету, динаміки їх зміни та впливу зовнішніх факторів на фінансову спроможність громади. Протягом 2023–2025 років спостерігаються як позитивні тенденції, так і певні виклики, що визначають особливості функціонування громади в умовах економічної та суспільної нестабільності.

Обсяг власних доходів загального фонду громади, які формують основу її фінансової автономії, упродовж 2023–2025 років демонструє тенденцію до скорочення. У 2023 році надходження становили 126 194,4 тис. грн, у 2024 році — 106 790,1 тис. грн, а у 2025 році планується їх подальше зменшення до 104 026,7 тис. грн. Суттєве скорочення у 2024 році (на 15,4%) пов’язане зі зниженням податкової бази, зменшенням підприємницької активності та загальними макроекономічними умовами. Плановий показник 2025 року свідчить про стабілізацію ситуації, однак рівень власних доходів залишається нижчим порівняно з 2023 роком, що вказує на послаблення фінансової самостійності громади.

Показник власних доходів у розрахунку на одну особу також характеризується коливаннями. У 2023 році він становив 6 934 грн, у 2024 році — 5 650 грн, із подальшим зростанням до 6 048 грн у 2025 році. Ці зміни відображають вплив демографічних процесів, міграції населення, а також економічних факторів, що впливають на загальну податкову спроможність громади. Незважаючи на часткове відновлення у 2025 році, показник залишається нижчим, ніж у 2023 році.

Протягом аналізованого періоду громада демонструє стабільно високий рівень виконання планових показників за власними доходами. У 2023 році бюджет виконано на 109,9%, у 2024 році — на 118,4%, а у 2025 році очікується виконання на 108,8%. Подібні результати свідчать про ефективну роботу фінансового відділу, належне адміністрування місцевих податків і зборів та реалістичний підхід до формування бюджетних планів.

Зростання частки доходів, спрямованих на соціальні послуги, є позитивною тенденцією. У 2023 році цей показник становив 2,7%, у 2024 році — 4,6%, а у 2025 році планується зростання до 6,7%. Це свідчить про підвищення пріоритетності соціальних потреб населення, особливо в умовах збільшення кількості соціально вразливих категорій, внутрішньо переміщених осіб та загального погіршення соціально-економічної ситуації в країні.

Загальний обсяг видатків громади за 2023–2025 роки характеризується коливаннями. У 2023 році видатки становили 235 629,2 тис. грн, у 2024 році відбулося їх зменшення до 198 574,3 тис. грн, проте у 2025 році планується зростання до 226 088,0 тис. грн. Зниження видатків у 2024 році зумовлене необхідністю оптимізації бюджетних програм та впливом чинників воєнного часу. Натомість прогнозоване зростання у 2025 році відображає намір громади повертатися до більш активної інвестиційної та соціальної діяльності.

Поступове збільшення видатків на соціальні послуги є важливим індикатором турботи про добробут населення. У 2023 році на ці цілі було спрямовано 3 587,8 тис. грн, у 2024 році – 4 338,4 тис. грн, а у 2025 році очікується значне зростання до 6 978,06 тис. грн. Це вказує на адаптацію бюджетної політики до потреб громади та розширення спектра соціальних програм.

Важливу роль у розвитку громади відіграють кошти міжнародної технічної допомоги, грантів та партнерських проєктів. У 2023 році їх обсяг становив 1 596,89 тис. грн, у 2024 році зріс до 15 076,15 тис. грн, що є значним досягненням громади. На 2025 рік заплановано 6 820,33 тис. грн. Така динаміка відображає здатність громади працювати з донорами та ефективно реалізовувати проєктні ініціативи [37].

Представлена діаграма (рис. 2.1) демонструє поступове зменшення обсягів власних доходів загального фонду місцевого бюджету протягом 2023–2025 років. Найвищий показник зафіксовано у 2023 році – 126 194,4 тис. грн. У 2024 році відбулося значне скорочення надходжень до 106 790,1 тис. грн, що становить зниження приблизно на 15,4%. Плановий показник на 2025 рік –

104 026,7 тис. грн – свідчить про подальшу тенденцію до спадання, хоча темпи зменшення є нижчими.

Таблиця 2.1.

Ключові показники фінансово-бюджетної діяльності Старокозацької громади за 2023–2025 роки

№	Показники бюджету	2023	2024	2025 (план)
1	Власні доходи загального фонду, тис. грн	126194,4	106790,1	104 026,7
2	Власні доходи в розрахунку на одного мешканця, грн	6934	5650	6048
3	Виконання планових показників за власними доходами, %	109,9	118,4	108,8
4	Частка доходів, спрямована на соціальні послуги, %	2,7	4,6	6,7
	Загальний обсяг видатків, тис. грн	235629,2	198574,3	226088,0
6	Обсяг видатків на соціальні послуги, тис. грн	3587,8	4338,4	6978,06
7	Залучені кошти від міжнародних проєктів, тис. грн	1596,89	15076,15	6820,33

Джерело: Складено автором на основі [37].

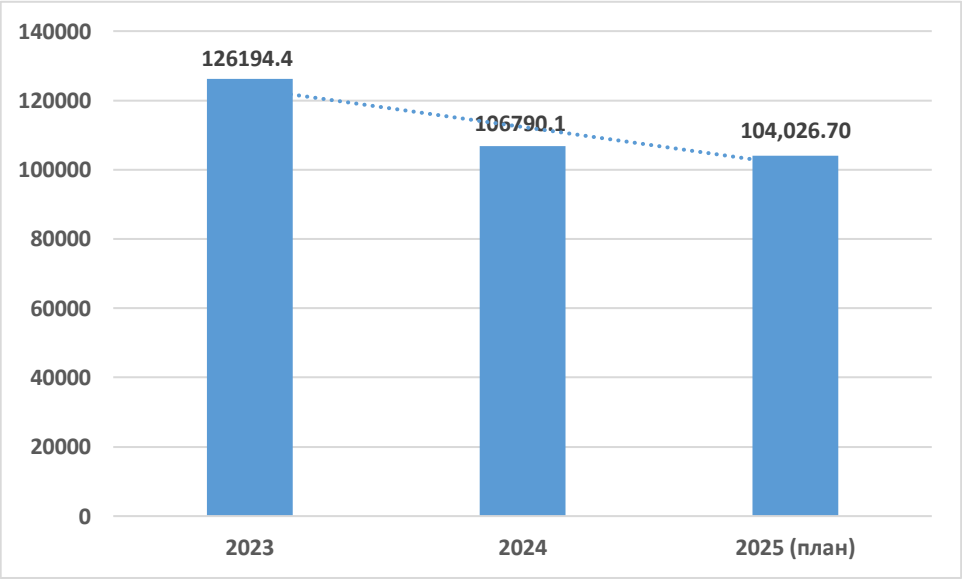

Рис.2.1. Динаміка власних доходів громади у 2023–2025 роках

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.1.

Таке зниження може бути пов’язане зі зменшенням податкової бази, зниженням ділової активності, економічними наслідками війни та

міграційними процесами. Загальна динаміка свідчить про послаблення доходної частини бюджету та необхідність пошуку альтернативних джерел надходжень.

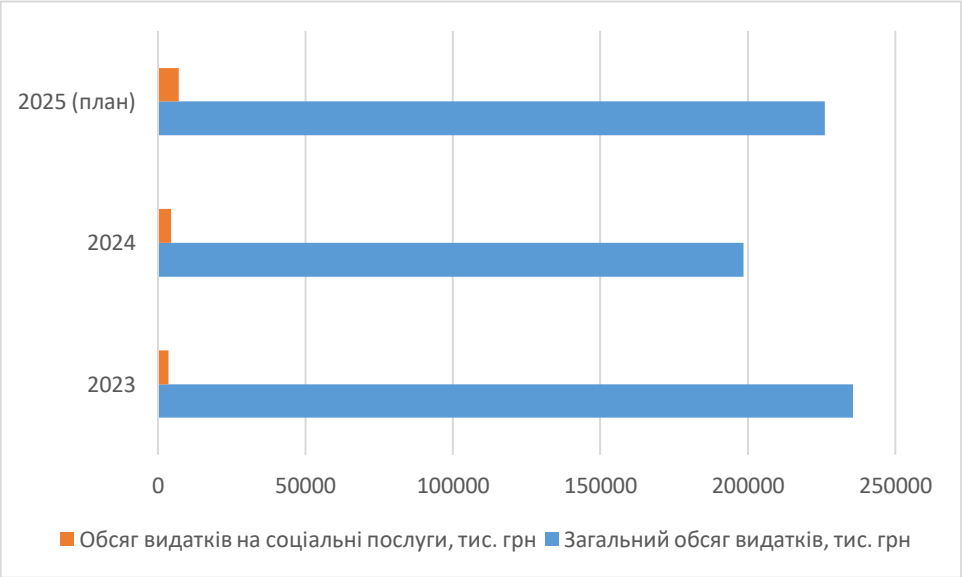

Рис.2.2. Загальні видатки та видатки на соціальні послуги за 2023–2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.1.

Діаграма демонструє співвідношення між загальними видатками громади та витратами, спрямованими на соціальні послуги. Загальний обсяг видатків коливається: у 2023 році він становив 235 629,2 тис. грн, у 2024 році скоротився до 198 574,3 тис. грн, а у 2025 році очікується зростання до 226 088,0 тис. грн. При цьому видатки на соціальні послуги демонструють стабільне зростання: 3 587,8 тис. грн у 2023 році, 4 338,4 тис. грн у 2024 році та 6 978,06 тис. грн у 2025 році.

Порівняння цих двох показників свідчить, що навіть за умови зменшення загальних витрат у 2024 році громада продовжувала збільшувати фінансування соціальної сфери. Це підкреслює соціальну орієнтованість бюджету та пріоритетність підтримки вразливих категорій населення.

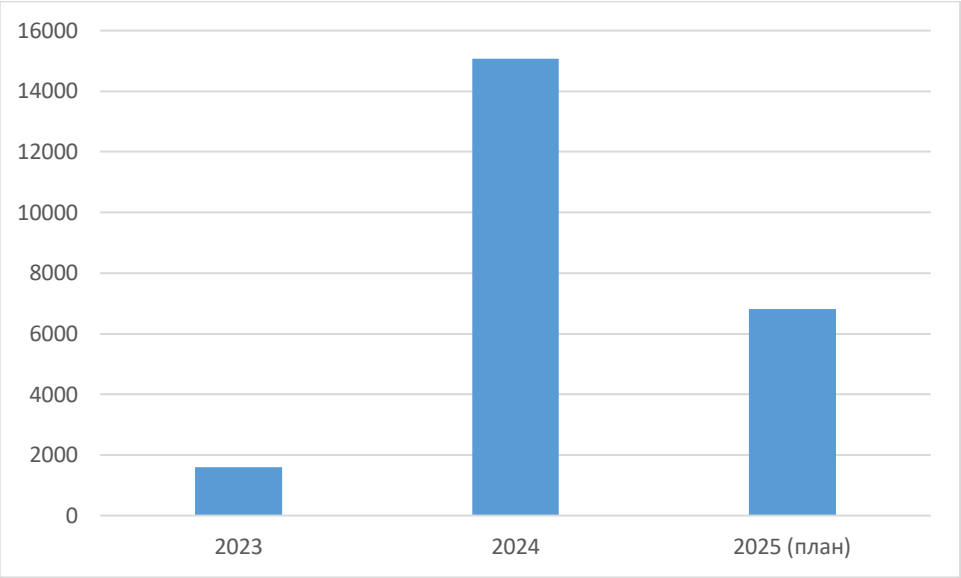

Рис.2.3. Залучені кошти від міжнародних проєктів та технічної допомоги у 2023–2025 рр.

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.1.

Ця діаграма ілюструє динаміку зовнішнього фінансування, яке громада отримувала у рамках міжнародної технічної допомоги та партнерських ініціатив.

У 2023 році обсяг залучених коштів становив 1 596,89 тис. грн. У 2024 році спостерігався різкий стрибок до 15 076,15 тис. грн, що свідчить про активізацію міжнародної співпраці та успішну участь громади у грантових програмах.

Плановий показник 2025 року — 6 820,33 тис. грн — хоч і нижчий за попередній рік, але все ж суттєво перевищує рівень 2023 року. Це говорить про сталий розвиток проєктної діяльності та здатність громади забезпечувати додаткові ресурси для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.

Аналіз фінансово-бюджетної діяльності Старокозацької територіальної громади за 2023–2025 роки свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних фінансових викликів. Зменшення обсягів власних доходів та доходів у розрахунку на одного мешканця вказує на ослаблення податкової бази та вплив зовнішніх економічних чинників, зокрема скорочення ділової активності та демографічних змін. Незважаючи на це, громада демонструє

стабільно високий рівень виконання планових бюджетних показників, що свідчить про ефективне адміністрування доходів та належний рівень фінансової дисципліни.

Видаткова частина бюджету характеризується коливаннями, проте спостерігається чітка тенденція до зростання видатків на соціальні послуги. Це підтверджує соціальну спрямованість бюджетної політики громади, орієнтованої на підтримку населення в умовах складної соціально-економічної ситуації. Паралельно громада активно залучає міжнародні ресурси та грантове фінансування, що суттєво посилює її можливості у сферах інфраструктурного розвитку, соціальної підтримки та покращення якості публічних послуг.

Загалом фінансовий стан громади можна охарактеризувати як відносно стабільний, із потенціалом для розвитку за умови посилення економічної активності, диверсифікації доходів та продовження ефективної проєктної діяльності. Отримані результати формують аналітичну основу для подальшого вивчення структури доходів і видатків у наступних підрозділах.

Доходи місцевого бюджету становлять фінансову основу функціонування територіальної громади та визначають межі її економічної і соціальної спроможності. Рівень наповнення бюджету відображає стан господарської активності на території, ефективність використання місцевих ресурсів, можливості органів самоврядування щодо формування власної дохідної бази та ступінь залежності від державної підтримки.

Особливості структури доходів дозволяють оцінити пропорції між податковими, неподатковими надходженнями та офіційними трансфертами, а також виявити тенденції, що впливають на фінансову стійкість громади. Вивчення цих показників є важливою передумовою для визначення напрямів підвищення ефективності бюджетного менеджменту та оптимізації джерел надходжень у майбутніх періодах.

Дохідна частина бюджету Старокозацької територіальної громади у 2023–2025 роках формується переважно за рахунок податкових надходжень, які традиційно складають основу фінансової бази місцевого самоврядування.

У структурі доходів бюджету домінують надходження до загального фонду, що включають податки, збори та інші платежі, визначені Бюджетним кодексом України. Аналіз динаміки доходів свідчить про зміну їхньої структури та загального обсягу під впливом соціально-економічної ситуації, змін у податковому законодавстві та рівня ділової активності в громаді.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до зменшення обсягів власних доходів: з 126 194,4 тис. грн у 2023 році до 106 790,1 тис. грн у 2024 році та 104 026,7 тис. грн у плані на 2025 рік. Це свідчить про певне звуження податкової бази, що може бути зумовлено демографічними змінами, міграцією населення, зменшенням кількості суб'єктів господарювання або падінням їх оборотів. Попри це, рівень виконання планових показників доходів залишається стабільно високим — понад 108%, що вказує на ефективне адміністрування податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб, який займає провідне місце в структурі доходів місцевих бюджетів.

У структурі доходів 2025 року податкові надходження становлять понад 90% обсягу доходів загального фонду. Найбільшу частку серед них займає податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що є основним джерелом наповнення бюджету громади. Його значення визначається рівнем зайнятості населення, середньою заробітною платою, кількістю офіційно працевлаштованих осіб та діяльністю місцевих підприємств та установ. У порівнянні з попередніми роками ПДФО залишається стабільним джерелом надходжень, хоча коливання в економічному середовищі можуть впливати на темпи його зростання [21].

Важливе місце у структурі доходів посідають місцеві податки і збори, зокрема плата за землю, єдиний податок та податок на нерухоме майно. У 2025 році спостерігається зменшення надходжень від земельного податку порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язане з переглядом нормативно-грошової оцінки земель або тимчасовими пільгами для окремих категорій платників.

Таблиця 2.2.

Структура доходів місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році

Група доходів	Сума, грн	Частка у загальній структурі, %
Податкові надходження, усього	101 167 750	53,6
– Податок на доходи фізичних осіб	46 125 800	24,4
– Податок на прибуток підприємств	1 300	0,001
– Місцеві податки і збори	50 808 300	26,9
– Рентна плата	11 500	0,006
– Акцизний податок	4 200 000	2,2
Неподаткові надходження (власні ресурси)	5 069 800	2,7
– Доходи від власності та підприємницької діяльності	350 900	0,19
– Адміністративні збори та платежі	2 528 900	1,34
– Орендна плата за майно комунальної власності	600 000	0,32
– Державне мито	37 300	0,02
– Плата за водні об’єкти	38 100	0,02
Власні надходження бюджетних установ	2 190 000	1,2
Усього доходів без трансфертів	106 237 550	56,3
Офіційні трансферти	82 495 300	43,7
– Освітня субвенція	47 712 300	25,3
– Базова дотація	33 583 300	17,8
– Інші субвенції	1 199 700	0,6
Разом доходів	190922850	100

Джерело: Складено автором на основі [21, 37].

Єдиний податок, навпаки, демонструє стабільність, що свідчить про активність малого та мікробізнесу на території громади, попри складні економічні умови. Податок на нерухоме майно також має тенденцію до коливань, однак залишається важливим джерелом поповнення бюджету.

Окрім податкових надходжень, певну частку доходів становлять неподаткові надходження, серед яких адміністративні збори та платежі, орендна плата за майно комунальної власності та інші джерела. Їх частка, хоч і невелика у загальному обсязі доходів, відіграє роль у диверсифікації

бюджетних надходжень. У 2025 році неподаткові доходи демонструють незначне зростання завдяки збільшенню обсягів адміністративних послуг та орендних платежів.

Залучення трансфертів з державного бюджету, хоча і не належить до власних доходів громади, також впливає на фінансову спроможність бюджету. У 2025 році обсяг міжбюджетних трансфертів збільшився завдяки зростанню розміру освітньої субвенції, яка забезпечує фінансування сфери освіти. Однак залежність від трансфертів залишається ризиком, оскільки їх обсяги щороку коригуються державою і можуть змінюватися залежно від бюджетної політики.

Таким чином, структура доходів місцевого бюджету Старокозацької громади у 2023–2025 роках свідчить про високу залежність бюджету від податкових надходжень, зокрема ПДФО та місцевих податків. Основними викликами залишаються зменшення податкової бази та коливання обсягів земельного податку, тоді як позитивними тенденціями є стабільне виконання планових показників та зростання надходжень від малого бізнесу й адміністративних послуг.

Діаграма (Рис.2.4.) відображає співвідношення основних груп доходів бюджету громади. Найбільшу частку займають податкові надходження — 53,6%, що підтверджує їх ключову роль у формуванні фінансового ресурсу громади. Другим за значенням джерелом є офіційні трансферти з державного бюджету — 43,7%, які забезпечують виконання делегованих державою повноважень, насамперед у сфері освіти. Частка неподаткових надходжень та власних надходжень установ є відносно незначною — разом менше 4%, що свідчить про невеликий економічний потенціал комунального сектору та низьку питому вагу платних послуг.

Рис. 2.4. Структура доходів місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.2.

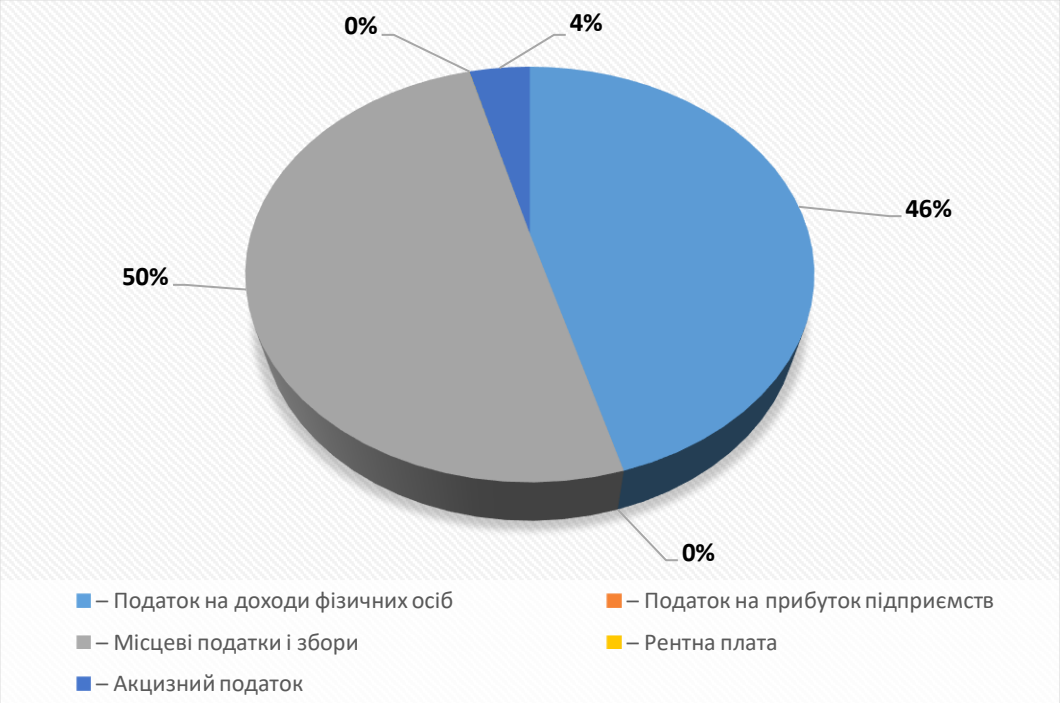

Рис. 2.5. Структура податкових надходжень місцевого бюджету у 2025 році

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.2.

Графік демонструє склад податкових надходжень громади. Найбільшу частку становить податок на доходи фізичних осіб — 45,6% усіх податкових надходжень, що є очікуваним з огляду на його базовий характер і прив’язку до

зайнятості населення. Високу частку займають місцеві податки і збори — 50,2%, серед яких провідну роль відіграють земельний податок і орендна плата. Акцизний податок формує 4,1% податкових надходжень, тоді як рентні платежі та податок на прибуток підприємств мають мінімальне значення у структурі доходів. Загалом структура свідчить про домінування ПДФО та місцевих податків як основних джерел формування доходів громади.

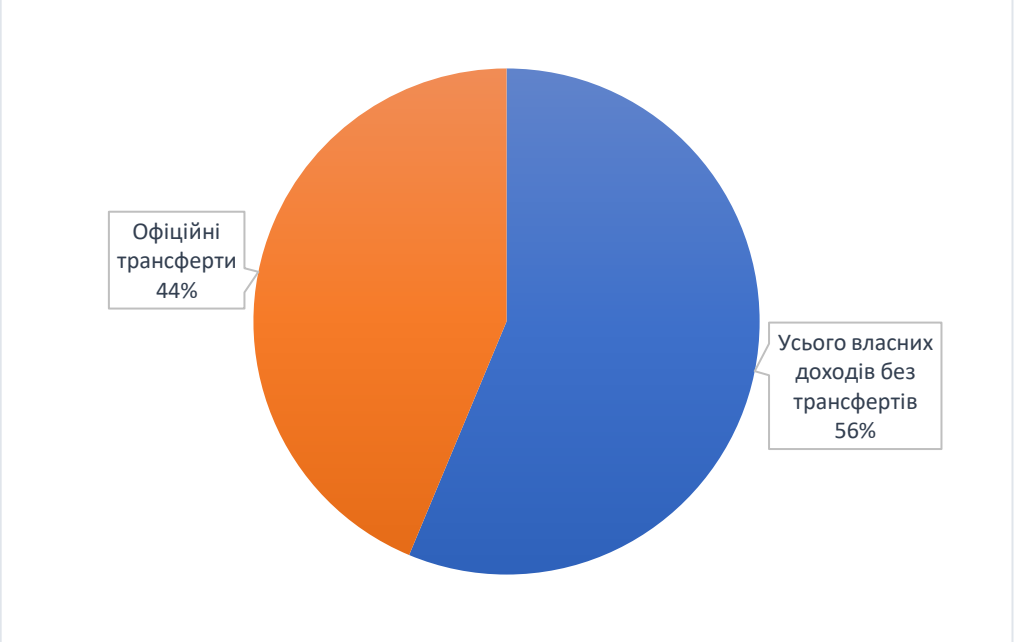

Рис. 2.6. Співвідношення власних доходів і трансфертів у доходах бюджету громади у 2025 році

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.2.

Діаграма показує співвідношення між власними доходами та коштами, отриманими з державного бюджету. Частка власних доходів становить 56,3%, тоді як офіційні трансферти — 43,7%. Такий розподіл свідчить про відносно збалансовану модель бюджетного забезпечення, проте громада все ще залишається фінансово залежною від державних ресурсів. Значна роль освітньої субвенції вказує на те, що функціонування закладів освіти продовжує залишатися найбільш витратним напрямом, який неможливо покрити виключно за рахунок місцевої дохідної бази.

Аналіз доходів місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році свідчить про відносно стабільну структуру формування фінансових ресурсів та поступове зростання власної дохідної бази

порівняно з попередніми роками. Основу доходів громади становлять податкові надходження, які формують понад половину усіх бюджетних ресурсів. Ключову роль у цій групі відіграють податок на доходи фізичних осіб та місцеві податки й збори, що підкреслює важливість розширення економічної активності, підтримки підприємництва та раціонального використання земельних ресурсів.

Офіційні трансферти з державного бюджету займають значну частку — 43,7%, що забезпечує спроможність громади виконувати делеговані державою функції, передусім у сфері освіти. Водночас така залежність від трансфертів вказує на необхідність подальшого нарощення власних доходів та зміцнення фінансової самостійності громади.

Неподаткові надходження та доходи від діяльності комунальних установ мають порівняно невелику питому вагу, що свідчить про недостатню комерціалізацію комунального сектору та обмеженість додаткових джерел наповнення бюджету. Розширення спектра платних послуг, поліпшення управління майном та активніша орендна політика можуть стати чинниками збільшення цих доходів у майбутньому.

Загалом, структура та динаміка доходів громади у 2025 році характеризуються помірною залежністю від державних ресурсів, концентрацією доходів у межах основних податкових джерел та обмеженим розвитком альтернативних надходжень. Це вимагає посилення зусиль щодо диверсифікації дохідної бази та підвищення ефективності адміністрування податків у наступних бюджетних періодах.

2.2. Аналіз видатків бюджету Старокозацької громади

Видатки місцевого бюджету відображають напрямки реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та визначають пріоритети розвитку територіальної громади. Їхній обсяг і структура показують, наскільки ефективно розподіляються фінансові ресурси між галузями соціальної сфери,

інфраструктурними потребами, утриманням установ та виконанням державних і місцевих програм.

Аналіз видатків дозволяє оцінити збалансованість фінансування, відповідність бюджетної політики стратегічним цілям розвитку громади, а також виявити напрями, які потребують додаткових ресурсів або оптимізації. Вивчення показників бюджету 2025 року дає можливість визначити, які сфери є найбільш фінансово забезпеченими, наскільки великими є витрати на утримання установ та які кошти спрямовуються на розвиток території.

Таблиця 2.3.

Структура видатків місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році

Галузь / головний розпорядник	Сума, грн	Частка у загальних видатках, %
Освіта, культура, молодь і спорт	122 314 400	63,9%
– Дошкільна освіта	18 075 000	9,6
– Загальна середня освіта (місцевий бюджет)	38 803 900	20,6
– Загальна середня освіта (освітня субвенція)	47 712 300	25,3
– Позашкільна освіта	473 500	0,25
– Мистецькі школи	4 711 400	2,5
– Інші освітні програми	5 598 000	3,0
– Культура та мистецтво (клуби, бібліотеки)	5 142 900	2,7
– Фізична культура і спорт	245 100	0,13
Органи місцевого самоврядування	40 464 750	21,2%
– Аппарат ради, адміністративні витрати	23 713 000	12,6
– Програми розвитку, просторове планування	1 200 000	0,63
– Благоустрій, землеустрій	3 465 900	1,8
– Утримання та розвиток дорожньої інфраструктури	7 800 000	4,1
– Інформатизація, комунікації	662 000	0,35
– Пожежна охорона	466 200	0,25
Соціальний захист і охорона здоров’я	10 413 300	5,4%
– Соціальні послуги, догляд, допомога	2 027 200	1,07
– Соціальні гарантії	80 000	0,04
– Підтримка ветеранів війни	82 000	0,04
– Громадські роботи	50 000	0,03
– Поховання учасників бойових дій	100 000	0,05
– Первинна медична допомога	891 900	0,47
– Стаціонарна медична допомога	3 165 000	1,68
– Інші програми охорони здоров’я	2 095 700	1,11

Житлово-комунальне господарство	12 603 100	6,6%
– Керівництво ЖКГ	789 800	0,42
– Благоустрій населених пунктів	11 347 100	6,01
– Пожежна безпека (добровільні формування)	466 200	0,25
Управління фінансів	2 937 300	1,5%
– Утримання апарату	2 685 300	1,42
– Резервний фонд	100 000	0,05
– Інші субвенції	152 000	0,08
Видатки розвитку (капітальні)	2 510 850	1,3%
– Освітні заклади (покращення матеріальної бази)	2 490 000	1,32
– Інші напрями	20 850	0,01
РАЗОМ ВИДАТКІВ	191 243 700	100%

Джерело: Складено автором на основі [21, 37].

У 2025 році видатки місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади становлять 191,2 млн грн, з яких переважна частина – 186,2 млн грн – припадає на загальний фонд. Структура видатків свідчить про соціальну спрямованість бюджетної політики громади, оскільки найбільші обсяги фінансових ресурсів спрямовуються на освіту, соціальний захист населення, утримання органів місцевого самоврядування та житлово-комунальну сферу [21].

Найвагомішою галуззю у структурі бюджетних витрат є освіта, на яку у 2025 році передбачено 122,3 млн грн, що становить понад 64% видаткової частини бюджету. Основними складовими цих витрат є фінансування закладів загальної середньої освіти як за рахунок місцевого бюджету, так і за рахунок освітньої субвенції, утримання дошкільних установ, мистецьких шкіл, бібліотек, клубних закладів та інших культурно-освітніх структур. Значна частина видатків у сфері освіти спрямовується на оплату праці педагогічних і технічних працівників, оплату енергоносіїв та забезпечення функціонування галузі, що зумовлено її високою ресурсомісткістю.

Суттєвим напрямом витрачання бюджетних коштів є утримання апарату місцевого самоврядування, на що передбачено 40,46 млн грн. Ця стаття включає організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності сільської ради, проведення програм розвитку, оплату праці та комунальних послуг апарату управління. Значний обсяг видатків пояснюється широким

колом адміністративних функцій, які виконує рада, та необхідністю забезпечення належного рівня управлінської діяльності.

Важливе місце у структурі видатків займає сфера соціального захисту та охорони здоров'я, на яку загалом передбачено понад 10,4 млн грн. Кошти спрямовуються на надання соціальних послуг одиноким громадянам похилого віку та особам з інвалідністю, організацію громадських робіт, забезпечення соціальних гарантій, часткове фінансування первинної і стаціонарної медичної допомоги, а також програми підтримки ветеранів війни. Цей напрям є критично важливим з огляду на демографічні тенденції та потребу територіальної громади у послугах соціального характеру.

Значні ресурси виділяються на житлово-комунальне господарство та благоустрій, де загальний обсяг фінансування становить 12,6 млн грн. Ці кошти охоплюють організацію благоустрою населених пунктів, утримання пожежної охорони, керівництво галуззю та виконання робіт, пов'язаних із забезпеченням належного стану території, доріг, об'єктів інфраструктури та комунальних послуг.

Видатки розвитку у структурі бюджету є порівняно невеликими – 2,51 млн грн, що становить лише близько 1,3% загальної суми. Основні кошти розвитку спрямовуються на покращення матеріально-технічної бази закладів освіти, благоустрій територій та окремі проєкти у сфері інформатизації. Невисокий рівень капітальних інвестицій свідчить про обмежені фінансові можливості громади щодо реалізації інфраструктурних проєктів та модернізації об'єктів соціальної сфери.

Загалом аналіз видатків місцевого бюджету демонструє домінування соціально орієнтованих статей та значну ресурсну залежність основних галузей від загального фонду бюджету. Бюджет 2025 року характеризується прагненням забезпечити стабільне функціонування ключових сфер життєдіяльності громади, проте обмежені можливості розвитку вказують на необхідність диверсифікації доходів та залучення додаткових фінансових ресурсів у майбутніх періодах.

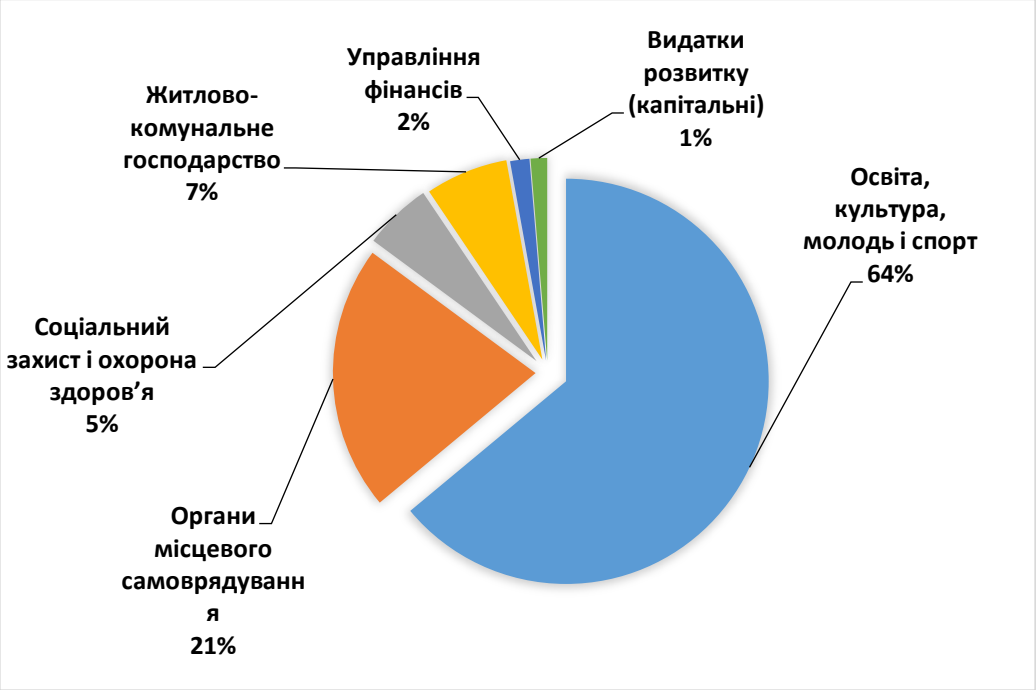

Рис. 2.7. Структура видатків місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році

Джерело: Складено автором на основі таблиці 2.2.

Діаграма відображає розподіл видатків між основними галузями та напрямами використання бюджетних коштів у межах місцевого бюджету громади. Найбільшу частку становлять видатки на освіту, культуру, молодь і спорт — 64,8%, що підкреслює домінування соціальної складової у фінансовій політиці громади. Значний обсяг ресурсів, спрямованих на загальну середню та дошкільну освіту, зумовлений великою кількістю закладів та високою ресурсомісткістю їх утримання.

Видатки на органи місцевого самоврядування формують 21,4% бюджету, що пов'язано з необхідністю забезпечення управлінських процесів, реалізацією адміністративних функцій та виконанням програм розвитку території. Сфера соціального захисту і охорони здоров'я охоплює 5,5% видатків, забезпечуючи надання соціальних послуг населенню та виконання програм підтримки найуразливіших категорій громадян. Частка видатків на житлово-комунальне господарство становить 6,7% і включає благоустрій території, комунальне обслуговування та інші заходи з підтримки інфраструктури.

Загальна структура видатків демонструє пріоритетність соціальної сфери та поточних витрат, що спрямовані на підтримку функціонування установ громади, тоді як інвестиційна складова бюджету залишається обмеженою.

Аналіз видатків місцевого бюджету Старокозацької сільської територіальної громади за 2025 рік свідчить про чітко виражену соціальну орієнтованість бюджетної політики. Більша частина фінансових ресурсів спрямовується на забезпечення функціонування сфери освіти, що обумовлено структурою мережі закладів та значною часткою видатків на оплату праці педагогічних працівників та утримання інфраструктури. Це дозволяє підтримувати стабільне надання освітніх послуг, але водночас суттєво обмежує можливості фінансування інших напрямів розвитку.

Вагомими залишаються видатки на діяльність органів місцевого самоврядування, що пов’язано з виконанням управлінських функцій і забезпеченням організаційної спроможності громади. Фінансування соціального захисту та охорони здоров’я, хоча й займає меншу питому вагу, відіграє важливу роль у підтримці вразливих категорій населення та наданні необхідних медичних і соціальних послуг.

Порівняно невеликий обсяг видатків на житлово-комунальне господарство та благоустрій вказує на обмеженість ресурсів для модернізації інфраструктури та покращення якості житлово-комунальних послуг. Найбільш проблемним аспектом є низька частка капітальних видатків, що становить лише незначну частину бюджету і обмежує розвитковий потенціал територіальної громади.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що бюджет 2025 року забезпечує базові соціальні потреби громади, проте не створює достатніх можливостей для інвестиційного розвитку. Це зумовлює потребу в активнішому залученні додаткових ресурсів, оптимізації поточних видатків та посиленні уваги до довгострокових інфраструктурних проєктів у майбутніх бюджетних періодах.

2.3. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів громади

Ефективність використання фінансових ресурсів місцевого бюджету є ключовим індикатором результативності управлінських рішень та спроможності територіальної громади забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток. ОціЗнка ефективності дозволяє визначити, наскільки раціонально розподілені бюджетні кошти між галузями, чи досягається очікуваний соціальний та економічний ефект від реалізації бюджетних програм, а також чи відповідає фактичне фінансування реальним потребам громади.

У контексті Старокозацької територіальної громади аналіз ефективності використання бюджетних ресурсів ґрунтується на співставленні обсягів видатків із їх результативністю у ключових сферах: освіті, соціальному захисті, охороні здоров’я, житлово-комунальному господарстві та адміністративному управлінні. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бюджетної політики, визначити рівень збалансованості витрат та обґрунтувати необхідність оптимізації певних напрямів фінансування.

Ефективність використання бюджетних коштів Старокозацької територіальної громади у 2025 році доцільно оцінювати через співвідношення обсягів фінансування та результативності основних напрямів діяльності установ, що фінансуються з місцевого бюджету. Аналіз показує, що структура видатків має соціальну спрямованість, проте ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від галузі.

Освіта є найбільш фінансово ресурсоємною галуззю: на неї спрямовано понад 122 млн грн, що становить майже дві третини усіх видатків бюджету. Значний обсяг коштів спрямовується на оплату праці педагогів, енергоносії та утримання закладів. Висока частка поточних видатків свідчить про забезпечення стабільного функціонування мережі освітніх установ, однак низька частка капітальних видатків обмежує можливості модернізації матеріально-технічної бази. Попри це освітня субвенція забезпечує базову

збалансованість фінансування, що підвищує загальну ефективність галузі в умовах обмежених ресурсів громади.

На соціальний захист і медицину громада спрямовує понад 10,4 млн грн. Кошти забезпечують надання соціальних послуг одиноким громадянам похилого віку, фінансування програм підтримки ветеранів, громадських робіт, а також часткове покриття потреб первинної та стаціонарної медичної допомоги. Враховуючи високий соціальний ефект цих заходів при порівняно невеликих витратах, використання ресурсів у цій сфері можна вважати економним та результативним. Однак відсутність капітальних інвестицій свідчить про обмежені можливості громади у розвитку системи соціальних та медичних послуг.

Видатки на житлово-комунальне господарство становлять понад 12,6 млн грн, включаючи благоустрій населених пунктів, утримання пожежної охорони та організацію роботи галузі. Порівняно з іншими напрямами видатки є помірними, однак їх ефективність залежить від своєчасності виконання робіт та якості комунальних послуг. Позитивним є той факт, що більша частина коштів спрямовується на підтримання належного стану території, що має безпосередній вплив на якість життя населення. Разом з тим обмежений обсяг інвестицій не дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти.

Видатки на органи місцевого самоврядування становлять близько 40,5 млн грн. Переважно вони пов’язані з оплатою праці, комунальними витратами та матеріально-технічним забезпеченням апарату управління. У структурі бюджету їхня частка є значною, проте ці видатки забезпечують виконання владних повноважень, реалізацію управлінських функцій та координацію діяльності усіх комунальних установ. Оцінюючи ефективність цього напряму, слід зазначити, що рівень витрат є об’єктивно високим, але виправданим з огляду на функціональне навантаження апарату ради.

У цілому використання фінансових ресурсів громади характеризується достатньою економністю та соціальною спрямованістю. Видатки відповідають фактичним потребам установ, однак їх структура демонструє

дисбаланс між поточними та капітальними витратами. Переважання поточного фінансування забезпечує стабільність функціонування закладів, проте обмежує можливості інфраструктурного розвитку громади. Такий стан потребує оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування з метою підвищення інвестиційної складової бюджету *[37]*.

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів Старокозацької громади у 2025 році

Сфера / головний розпорядник	Обсяг фінансування, млн грн	Питома вага у бюджеті, %	Оцінка ефективності
Освіта, культура, молодь і спорт	122,31	64,8%	Висока результативність при значних витратах; стабільність забезпечена, але низька частка інвестицій обмежує розвиток матеріальної бази
Органи місцевого самоврядування	40,46	21,4%	Ефективність середня: витрати великі, але функціонально обґрунтовані, забезпечують виконання управлінських повноважень
Соціальний захист і охорона здоров'я	10,41	5,5%	Висока соціальна ефективність при невеликих витратах; розвиток інфраструктури обмежений через відсутність капітальних видатків
Житлово-комунальне господарство	12,60	6,7%	Ефективність задовільна: кошти спрямовані на благоустрій та комунальні потреби, але інвестиції мінімальні
Фінансове управління та резервний фонд	2,94	1,6%	Витрати раціональні, спрямовані на забезпечення функцій контролю та стабільності бюджету
Капітальні видатки (інвестиції)	2,51	1,3%	Низька ефективність у розвитку інфраструктури через недостатній обсяг інвестицій

Джерело: Складено автором на основі [37].

Аналіз структури та ефективності використання фінансових ресурсів Старокозацької сільської територіальної громади у 2025 році свідчить про стабільність бюджетного процесу та раціональний розподіл коштів відповідно до пріоритетів місцевого розвитку. Найбільша частка видатків спрямована на сферу освіти, культури, молоді та спорту (64,8 % від загального обсягу), що підкреслює соціальну спрямованість бюджетної політики. При цьому,

незважаючи на значний фінансовий ресурс, ефективність у цій сфері залишається високою, хоча низький рівень капітальних вкладень стримує оновлення матеріально-технічної бази закладів.

Видатки на органи місцевого самоврядування становлять 21,4 %, що є відносно високим показником, однак відповідає обсягу адміністративних функцій і навантаженню, зумовленому повноваженнями громади. У сфері соціального захисту та охорони здоров'я при невеликій частці фінансування (5,5 %) спостерігається висока соціальна віддача, що підтверджує цільове й ефективне використання бюджетних ресурсів.

Житлово-комунальне господарство забезпечене на рівні 6,7 %, що дозволяє підтримувати базові стандарти благоустрою, але не дає можливості реалізовувати широкомасштабні інфраструктурні проєкти. Найбільш проблемною залишається частка капітальних видатків — лише 1,3 %, що свідчить про недостатній рівень інвестицій у розвиток інфраструктури громади та потребує посилення у наступних бюджетних періодах.

Загалом, бюджет громади у 2025 році характеризується збалансованістю, соціальною орієнтованістю та відносною ефективністю витрачання коштів. Водночас низький рівень інвестиційної активності визначає необхідність перегляду пріоритетів бюджетної політики з акцентом на інфраструктурний розвиток, модернізацію комунального сектору й підвищення економічного потенціалу громади.

РОЗДІЛ 3.
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ОБ’ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Стратегічні цілі та пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку

Старокозацька сільська об'єднана територіальна громада є однією з найбільш перспективних громад Білгород-Дністровського району Одеської області, яка має значний потенціал для соціально-економічного зростання завдяки вигідному географічному положенню, наявності природних ресурсів, аграрного потенціалу та активної громади. У процесі децентралізації громада отримала нові можливості для самостійного управління розвитком своєї території, що зумовило потребу у стратегічному плануванні її майбутнього на засадах сталого розвитку.

Моє бачення розвитку громади до 2035 року полягає у формуванні сучасної, комфортної для життя території з конкурентоспроможною економікою, розвиненою інфраструктурою, екологічно збалансованим природним середовищем і високим рівнем громадської участі. Старокозацька громада прагне стати центром аграрних і переробних технологій півдня Одещини, поєднавши традиційні форми господарювання з інноваційними підходами до управління, енергозбереження та цифровізації.

Таблиця 3.1.

Ключові складові стратегічного бачення громади

Сфера	Ціль до 2035 року	Очікуваний результат
Економіка	Розвиток аграрного виробництва, створення локальних переробних підприємств	Зростання частки місцевих виробників на регіональному ринку
Інфраструктура	Модернізація транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури	Підвищення доступності послуг і мобільності населення
Соціальна сфера	Підвищення якості освіти, медицини, культури та спорту	Зростання рівня життя мешканців громади

Екологія	Впровадження принципів «зеленої» економіки та енергозбереження	Зменшення негативного впливу на довкілля
Управління	Цифровізація, відкритість, залучення громадськості до прийняття рішень	Підвищення довіри населення до влади

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Місія громади полягає у створенні сприятливих умов для всебічного розвитку людини, підвищення якості життя населення та формування ефективного, екологічно відповідального місцевого самоврядування. Основним завданням є забезпечення добробуту мешканців через розвиток економічної бази, розширення можливостей зайнятості, підтримку місцевого підприємництва й активну участь громади у прийнятті управлінських рішень [35].

Місія громади = (Економічне зростання + Соціальна згуртованість + Екологічна відповідальність) × (Активна громада + Ефективне управління)

Така формула візуалізує взаємозв'язок цілей: чим вищий рівень участі мешканців і якості управління, тим швидше досягається розвиток у всіх сферах.

Реалізація місії базується на принципі рівноправного розвитку всіх населених пунктів громади, зміцненні міжсекторного партнерства між владою, бізнесом і громадськістю, а також максимальному використанні внутрішніх ресурсів території. Важливим орієнтиром є підвищення ефективності управління комунальним майном, модернізація соціальної інфраструктури та стимулювання інвестиційної активності.

Принципи розвитку громади визначають логіку і послідовність стратегічних дій. Серед них провідними є:

– сталий розвиток, що передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням природних ресурсів;

– інклюзивність та участь громадян, тобто залучення мешканців до процесу планування і контролю за реалізацією стратегічних цілей;

– партнерство та співпраця, зокрема з навколишніми громадами, бізнесом і міжнародними організаціями;

– прозорість управління, яка передбачає підзвітність органів місцевої влади перед громадою;

– інноваційність, спрямована на впровадження сучасних технологічних рішень у сфері економіки, освіти, екології та управління.

Особливу увагу у стратегії розвитку приділено людському капіталу, який повинен розглядатись як ключовий ресурс трансформації громади. Саме через підвищення освітнього рівня населення, розвиток культури, підтримку молодіжних ініціатив і формування активного громадянського суспільства громада має намір забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз Старокозацької сільської об’єднаної територіальної громади

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Вигідне географічне положення громади поблизу міжнародних транспортних шляхів та портових міст (Одеса, Білгород-Дністровський). • Значний аграрний потенціал — родючі землі, розвинене сільське господарство, можливість вирощування екологічно чистої продукції. • Активна громада та функціонування місцевих громадських організацій, залучених до прийняття управлінських рішень. • Розвинена система освіти й культурних закладів, які можуть стати основою для соціального капіталу громади. • Достатній рівень природних ресурсів, зокрема земельних і водних, для розвитку сільського господарства, туризму та рекреації.	• Зношена інфраструктура, особливо дорожня та комунальна, що ускладнює мобільність і логістику. • Недостатня кількість інвестицій у переробну промисловість і відсутність великих інвесторів. • Високий рівень трудової міграції, особливо серед молоді, що знижує трудовий потенціал території. • Обмежені фінансові ресурси місцевого бюджету, залежність від міжбюджетних трансфертів. • Недостатня цифровізація адміністративних послуг і управління.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

• Розвиток локальної переробної промисловості (зерно, овочі, фрукти, виноградарство) для підвищення доданої вартості продукції. • Участь у грантових та інвестиційних програмах ЄС, урядових ініціативах з відновлення регіонів. • Розвиток зеленого туризму, історико-культурних маршрутів, екологічних проєктів. • Впровадження енергозберігаючих технологій і “зеленої” економіки (сонячна енергетика, біогазові установки). • Співпраця з навколишніми громадами у сфері освіти, культури, комунальних послуг і бізнесу.	• Погіршення макроекономічної ситуації в Україні, що може обмежити державну підтримку розвитку громад. • Зміни клімату, які можуть негативно вплинути на врожайність і водозабезпечення. • Подальший відтік молоді та кваліфікованих кадрів за кордон або до великих міст. • Низький рівень підприємницької активності у віддалених населених пунктах громади. • Потенційні екологічні ризики через застарілі системи утилізації відходів і водовідведення.

Джерело: розроблено та узагальнено автором

SWOT-аналіз дав мені змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал і зовнішні умови функціонування Старокозацької сільської територіальної громади. Отримані результати показують, що громада має достатньо сильних позицій для динамічного розвитку, проте їх реалізація потребує подолання ряду структурних і організаційних бар’єрів.

Серед сильних сторін громади найбільш вагомими є сприятливе географічне положення та високий природно-ресурсний потенціал. Розташування громади поблизу міжнародних транспортних коридорів створює можливості для розвитку логістики, експорту аграрної продукції, туристичних маршрутів та залучення інвестицій. Родючі землі та аграрні традиції Старокозаччини формують основу для створення сучасного агропромислового комплексу, орієнтованого на екологічно чисте виробництво й переробку.

Не менш важливою перевагою є активність місцевих мешканців — участь громадськості у розробленні стратегічних документів, функціонування громадських організацій, проведення місцевих ініціатив. Це свідчить про

наявність соціального капіталу, без якого неможливе сталий розвиток територій.

Водночас слабкі сторони окреслюють коло системних проблем, які потребують першочергового вирішення. Зношеність інженерної та дорожньої інфраструктури гальмує економічні процеси, обмежує транспортну доступність і знижує рівень комфорту населення. Недостатня диверсифікація економіки, залежність від сільського господарства та відсутність розвиненої переробної промисловості створюють ризики для стабільності бюджетних надходжень. Додатковим викликом є демографічні процеси — трудова міграція, старіння населення та відтік молоді. Ці чинники зменшують кадровий потенціал громади, що ускладнює впровадження нових технологій і стримує розвиток підприємництва.

Аналіз можливостей свідчить, що стратегічний розвиток громади може базуватись на трьох ключових напрямах: по-перше, залучення зовнішніх фінансових ресурсів — грантів, державних програм та інвестицій у проєкти з відновлення територій; по-друге, розвиток зелених технологій, альтернативної енергетики й енергоефективності; по-третє, формування туристично-культурного кластеру на основі історичної спадщини, природних ресурсів та сільського туризму. Усі ці напрями можуть бути ефективними за умови створення партнерських відносин між владою, бізнесом і громадою.

Проте потенційні загрози не можна ігнорувати. Найбільш відчутними є зовнішні економічні ризики, пов’язані зі спадом ділової активності та обмеженими можливостями державного фінансування. Погіршення кліматичних умов, нестача водних ресурсів і деградація ґрунтів становлять екологічний виклик для аграрного виробництва. Небезпеку становить і продовження міграційних процесів, що знижують демографічну стабільність і зменшують базу платників податків. З огляду на це, стратегічне управління розвитком громади має бути адаптивним — здатним реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові інструменти підтримки місцевого розвитку.

Підсумовуючи, можу стверджувати, що Старокозацька громада має реальні передумови для переходу від традиційної сільськогосподарської моделі до інноваційної територіальної економіки, орієнтованої на переробку, “зелену” енергетику, цифровізацію послуг і розвиток людського капіталу. Ефективне використання сильних сторін і можливостей за умови мінімізації ризиків і слабких позицій стане основою досягнення стратегічного бачення громади до 2035 року — створення комфортного, економічно привабливого та екологічно збалансованого простору життя для її мешканців.

Таким чином, моє бачення стратегії Старокозацької громади формує цілісну модель її розвитку, в основі якої лежать цінності спільної відповідальності, взаємопідтримки та екологічної свідомості. Орієнтація на сталий розвиток і соціальну згуртованість дає змогу громаді стати прикладом ефективного місцевого самоврядування.

Узагальнюючи результати аналізу, варто зазначити, що стратегію розвитку Старокозацької громади я базую на трьох взаємопов’язаних складових: економічній стійкості, соціальній згуртованості та екологічній збалансованості. Ці напрями визначають філософію розвитку території, яка враховує не лише короткострокові потреби, але й довгострокову перспективу формування конкурентоспроможного локального простору.

Економічна складова передбачає створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, аграрного виробництва, залучення інвестицій і диверсифікації економіки. Основним орієнтиром виступає перехід від сировинної моделі господарювання до виробництва з високою доданою вартістю. У цьому контексті громада планує сприяти розвитку агропереробки, виноробства, виробництва харчових продуктів місцевого походження, а також залученню молоді до підприємницької діяльності через навчальні ініціативи й менторські програми. Крім того, особлива увага приділяється розвитку цифрової інфраструктури, адже доступ до якісного інтернету та електронних послуг є базовою умовою сучасної економічної інтеграції.

Соціальна складова зосереджується на підвищенні якості життя населення. Головними напрямами є модернізація освітніх і медичних закладів, розвиток культурного середовища, створення безпечного простору для дітей і молоді. Важливою метою є зменшення міграції через формування якісних умов проживання – благоустрій населених пунктів, розвиток громадського транспорту, підтримка житлових програм. Соціальний добробут громади безпосередньо пов’язаний із розвитком людського потенціалу, тому в стратегії передбачено заходи з підвищення кваліфікації працівників, стимулювання зайнятості жінок і молоді, а також підтримку освітніх ініціатив у сфері підприємництва та ІТ.

Екологічна складова передбачає формування “зеленої” громади, що раціонально використовує природні ресурси. Пріоритетними напрямами є розширення використання альтернативних джерел енергії, переробка відходів, модернізація систем водопостачання та каналізації, а також екологічна освіта населення.

Запровадження енергозберігаючих технологій у комунальних закладах, підтримка фермерів, які впроваджують органічне виробництво, і розвиток екотуризму стануть реальними інструментами забезпечення сталого розвитку громади [35].

Таким чином, моя стратегічне до 2035 року полягає у перетворенні Старокозацької громади на територію можливостей, де кожен мешканець матиме умови для реалізації власного потенціалу, а громада — ресурси для самодостатнього економічного й культурного зростання.

Розроблення стратегічних цілей Старокозацької громади здійснено мною з урахуванням принципів узгодженості, послідовності та вимірюваності. Вони відображають пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку, що забезпечують досягнення мети до 2035 року.

Систему цілей громади при створенні я зробив за логікою «бачення → стратегічна ціль → завдання → конкретний проєкт». Такий підхід дозволяє

перейти від декларативних намірів до чіткої програми дій, результат якої можна оцінити за показниками ефективності.

У межах стратегічного планування я виділив чотири ключові стратегічні цілі, які охоплюють усі основні сфери життєдіяльності громади:

1. Економічне зростання та розвиток підприємництва. Спрямоване на формування стійкої місцевої економіки, розвиток агропромислового комплексу, створення нових робочих місць, підтримку фермерських господарств і мікробізнесу.

2. Розвиток людського потенціалу та підвищення якості життя. Мета полягає у забезпеченні доступної освіти, медицини, культурних і спортивних послуг, створенні безпечного та комфортного життєвого середовища.

3. Екологічна модернізація та сталий розвиток території. Включає перехід на енергозберігаючі технології, розбудову системи управління відходами, охорону довкілля та розвиток зеленої енергетики.

4. Інституційна спроможність та ефективне управління. Полягає у підвищенні якості управлінських процесів, цифровізації послуг, забезпеченні прозорості та залученні громадян до прийняття рішень.

Ці стратегічні напрями є взаємопов’язаними: досягнення однієї мети підсилює результати в інших сферах.

Економічна стійкість Старокозацької сільської територіальної громади є основою для формування добробуту її мешканців та підвищення якості життя. У структурі місцевої економіки домінує аграрний сектор, який забезпечує основну частку бюджетних надходжень, зайнятості населення та інвестиційної активності. Разом із тим стратегічна мета громади полягатиме у перетворенні аграрного виробництва на інноваційно орієнтовану, диверсифіковану систему господарювання, здатну генерувати сталий економічний ефект і створювати нові робочі місця.

Розвиток підприємництва розглядається як ключовий чинник економічного зростання. Місцева влада стимулюватиие розширення малого та середнього бізнесу (МСБ) шляхом спрощення адміністративних процедур,

надання консультаційної підтримки, організації навчальних програм з підприємництва та цифрових інструментів управління бізнесом. Особливий акцент робиться на розвитку кооперації фермерських господарств, які зможуть об’єднувати ресурси для спільного виробництва, переробки та збуту продукції.

У рамках реалізації цієї стратегічної цілі обов’язковим кроком буде створення “Центру підтримки підприємництва та інвестицій”, який стане координатором локальних ініціатив, платформи для комунікації бізнесу, влади й потенційних інвесторів. Його діяльність сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості громади, наданню консультацій щодо грантових програм, розвитку соціального підприємництва та залученню молоді до бізнесу.

Серед пріоритетних напрямів економічного розвитку є:

– модернізація аграрного сектору через упровадження точного землеробства, зрошувальних систем і сучасних технологій зберігання врожаю;

– створення переробних підприємств для виробництва соків, консервів, винопродукції, молочних і м’ясних товарів;

– підтримка розвитку ремісничих виробництв та сімейного бізнесу як складової локальної економіки;

– розвиток “зеленого” туризму, агротуристичних локацій і тематичних фестивалів, що популяризують місцеву продукцію.

Це стане рушійною силою що стане причиною створення нових робочих місць через підтримку підприємств, що розвивають виробництво товарів і послуг із місцевої сировини. Це дозволить скоротити трудову міграцію, підвищити зайнятість молоді та забезпечити стабільні доходи місцевих мешканців.

З метою підвищення конкурентоспроможності громади на регіональному рівні планується активне залучення інвестиційних ресурсів — як державних, так і приватних. У пріоритеті — модернізація комунальної інфраструктури, логістики, доріг та об’єктів соціальної сфери. Для цього громада повинна передбачити розробку інвестиційного паспорта, який

міститиме дані про вільні земельні ділянки, ресурси, можливості партнерства та преференції для інвесторів.

Таблиця 3.3.

Очікувані результати реалізації стратегічної цілі

Напрям	Очікуваний результат до 2035 року
Підприємництво	Збільшення кількості зареєстрованих МСП на 25–30%
Аграрний сектор	Зростання обсягів переробки сільськогосподарської продукції на 40%
Зайнятість	Створення не менше 150 нових робочих місць
Інвестиції	Реалізація щонайменше 10 проєктів із залученням зовнішнього фінансування
Туризм	Формування локального туристичного бренду громади, відкриття 3–4 нових агротуристичних об’єктів

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Таким чином, перша стратегічна ціль зорієнтована на підвищення економічної самодостатності громади шляхом розвитку підприємництва, ефективного використання природних ресурсів і створення інноваційних форм господарювання. Реалізація цих заходів стане основою для наповнення місцевого бюджету, підвищення добробуту населення та формування позитивного іміджу Старокозацької громади на регіональному рівні.

Розвиток людського капіталу є ключовою умовою сталого зростання Старокозацької громади, оскільки саме люди — основне джерело інновацій, підприємництва та соціальної активності. Ця стратегічна ціль спрямована на створення комфортних умов для життя, навчання та праці населення, підвищення рівня освіти, якості медичних і соціальних послуг, а також на забезпечення культурного розвитку та безпеки.

Основною проблемою, яку громада повинна подолати, є демографічний спад і трудова міграція. Молодь часто залишає територію у пошуках роботи та можливостей для самореалізації. Тому пріоритетом стає створення середовища, в якому молоді люди зможуть навчатися, працювати та розвивати власні ініціативи на місцевому рівні.

У сфері освіти планується модернізація шкільних закладів, впровадження цифрових технологій та підвищення якості навчання. Громада має на меті створити єдиний освітній простір, який поєднуватиме дошкільну, шкільну та позашкільну освіту. Одним із проєктів є створення освітнього хабу “SmartEducation Старокозаче”, що передбачає облаштування сучасних комп’ютерних класів, коворкінг-зон і STEM-лабораторій для учнів і педагогів. Це сприятиме розвитку цифрової компетентності молоді та підвищенню конкурентоспроможності випускників.

У рамках молодіжної політики мною було запропоновано запровадити програму “Молодь Старокозаччини – майбутнє громади”, яка включатиме проведення тренінгів із лідерства, підтримку молодіжних стартапів, створення волонтерських центрів та проведення культурно-спортивних заходів. Основна мета – утримати молодь у громаді, стимулюючи її участь у місцевому самоврядуванні.

Підвищення якості медичних послуг – ще один стратегічний напрям. Планується модернізація амбулаторій загальної практики, оснащення їх сучасним обладнанням, розвиток телемедицини та підготовка кваліфікованих кадрів. Один із запропонованих проєктів – створення системи “Електронне здоров’я громади”, яка дозволить мешканцям записуватися на прийом онлайн, контролювати медичні дані та отримувати дистанційні консультації лікарів. Це сприятиме зменшенню черг, підвищенню ефективності обслуговування та прозорості медичних послуг.

У сфері соціального захисту основну увагу приділено підтримці вразливих верств населення – людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених сімей. Було запропоновано створити центр соціальної підтримки “Турбота”, який поєднуватиме соціальні, психологічні та побутові послуги в одному просторі.

Важливою складовою людського потенціалу є розвиток культури та спорту. У стратегічному плані передбачено реконструкцію будинку культури, створення відкритих мистецьких просторів, підтримку місцевих творчих

колективів і проведення фестивалів, які популяризуватимуть історичну спадщину Старокозаччини. Особлива увага приділяється розвитку спорту: планується відновлення спортивних майданчиків, облаштування зон для занять легкою атлетикою та футболом, а також реалізація програми “Активна громада — здорова громада”, яка сприятиме формуванню здорового способу життя серед усіх вікових груп.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати реалізації цілі “Розвиток людського потенціалу та підвищення якості життя”

Напрям	Очікувані результати до 2035 року
Освіта	Створення освітнього хабу, впровадження цифрових класів у всіх школах громади
Молодь	Зростання рівня участі молоді у громадських ініціативах на 50%
Медицина	Впровадження телемедицини, скорочення часу очікування на прийом на 30%
Соціальний захист	Відкриття Центру “Турбота” і впровадження програми допомоги малозабезпеченим сім’ям
Культура і спорт	Проведення щорічних фестивалів і спортивних подій, створення 5 сучасних спортивних локацій

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Таким чином, реалізація цієї стратегічної цілі сприятиме підвищенню якості життя мешканців громади, зміцненню соціальної згуртованості та зниженню рівня міграції. Розвиток людського потенціалу стане основою для формування інноваційної, освіченої та активної громади, яка здатна самостійно забезпечити власне зростання.

Збереження природного середовища та ефективне використання ресурсів є основою сталого розвитку Старокозацької громади. Екологічна складова стратегії спрямована на забезпечення балансу між економічною діяльністю, соціальними потребами та довкіллям, що відповідає принципам “зеленої” економіки та європейським стандартам управління територіями.

Старокозацька громада має значний природний потенціал: родючі землі, водойми, лісові насадження та природно-рекреаційні зони. Проте протягом останніх років спостерігається погіршення стану екосистем через забруднення води, виснаження ґрунтів, накопичення твердих побутових відходів та

нераціональне використання земель [39]. Це зумовлює потребу у комплексній екологічній політиці, що поєднує технічні, управлінські та освітні заходи.

Одним із пріоритетів екологічної модернізації є підвищення енергоефективності комунальної інфраструктури. Запропонована реалізація програми “Енергоефективна громада”, яка включає утеплення шкіл, дитсадків і адміністративних будівель, встановлення енергоощадного освітлення, використання теплових насосів та сонячних панелей. Важливою ініціативою є будівництво сонячної електростанції локального значення потужністю до 1 МВт для забезпечення потреб соціальних закладів та зниження витрат на енергоресурси. Це дозволить громаді зменшити викиди CO_2 і зробити крок до енергетичної незалежності.

Однією з найбільш актуальних проблем громади є неефективна система збору та утилізації відходів. Стратегія передбачає створення єдиної системи поводження з побутовими відходами, що включає встановлення контейнерів для роздільного збору сміття, облаштування пунктів прийому вторсировини та будівництво міні-сортувальної станції. Паралельно заплановано впровадження освітніх екоініціатив для школярів і дорослих із метою формування культури сортування відходів та відповідального споживання. Ці заходи допоможуть скоротити обсяг несанкціонованих сміттєзвалищ і підвищити рівень екологічної свідомості населення.

Для збереження природного потенціалу громади планується реалізація низки природоохоронних заходів. Зокрема:

- проведення рекультивації деградованих земель і лісонасаджень на територіях, що зазнали ерозії;
- очищення та благоустрій водойм, зокрема Старокозацького водосховища та прилеглих ставків;
- створення рекреаційних екозон із пішохідними та велосипедними маршрутами;
- участь у всеукраїнській програмі “Чиста громада”, спрямованій на екологічну модернізацію сіл.

Важливим елементом екологічної політики є розвиток екотуризму. Планується створити екологічно-освітній маршрут “Долина Дністровських ландшафтів”, який популяризуватиме природну спадщину, історію та культурні традиції регіону. Це сприятиме не лише збереженню довкілля, а й економічній активності через туризм і сферу послуг.

Таблиця 3.5.

Очікувані результати реалізації цілі “Екологічна модернізація та сталий розвиток території”

Напрям	Очікувані результати до 2035 року
Енергоефективність	Зменшення споживання енергії комунальними закладами на 30%
Альтернативна енергетика	Введення в експлуатацію сонячної електростанції та 10 малих об’єктів ВДЕ
Відходи	Запуск системи роздільного збору сміття у 100% населених пунктів громади
Природоохоронні заходи	Рекультивація понад 50 га деградованих земель, очищення 3 водойм
Екотуризм	Створення екологічного маршруту та щорічне проведення “Дня довкілля громади”

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Реалізація цієї стратегічної цілі сприятиме формуванню екологічно відповідальної громади, що раціонально використовує ресурси, впроваджує інновації та забезпечує чисте середовище для життя майбутніх поколінь. Створення енергоефективної, “зеленої” інфраструктури стане не лише екологічним, а й економічним фактором розвитку, адже дозволить знизити витрати громади, залучити інвестиції та підвищити її імідж як сучасної, європейсько орієнтованої території.

Розбудова ефективної системи місцевого самоврядування є ключовою передумовою сталого розвитку громади. Інституційна спроможність визначає здатність органів влади планувати, координувати та реалізовувати стратегічні цілі, забезпечуючи при цьому відкритість, підзвітність і дієву участь громадян.

Для Старокозацької сільської територіальної громади цей напрям є особливо актуальним, адже саме від рівня організаційної ефективності залежить успішність реалізації всіх інших стратегічних пріоритетів.

Одним із провідних завдань стратегії є цифровізація управлінських процесів і публічних послуг. У рамках цього напрямку запропоновано впровадити комплексну систему “Електронна громада”, що забезпечить автоматизацію документообігу, електронний облік заяв, онлайн-доступ до публічної інформації та інтеграцію з державними платформами “Дія” і “ВзаємоДія”.

Це дозволить значно скоротити час обслуговування мешканців, мінімізувати бюрократичні процедури й підвищити прозорість управління.

Важливою ініціативою стане створення Центру надання адміністративних послуг нового зразка (ЦНАП 2.0), який поєднає класичне обслуговування громадян і цифрові сервіси. Усі жителі громади матимуть змогу отримувати довідки, оформлювати послуги, подавати запити чи звернення дистанційно, що особливо важливо для віддалених сіл.

Інституційна спроможність напряму залежить від якості кадрового потенціалу. Тому стратегічною задачею є підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Планується реалізація програми “Професійна громада”, яка передбачає регулярне навчання службовців з питань стратегічного планування, управління проєктами, бюджетування, електронного урядування та комунікацій із громадськістю.

У перспективі планується створити власний навчально-консультаційний центр, який об’єднає місцевих фахівців, освітян і представників бізнесу для обміну досвідом.

Важливим аспектом ефективного управління є забезпечення відкритості та участі жителів у прийнятті рішень. Для цього Старокозацька громада повинна перейти від адміністративної моделі до партнерської моделі управління, де мешканці стають активними учасниками місцевих процесів.

У межах цього підходу впроваджуватимуться інструменти партиципації – громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції, відкриті обговорення проєктів розвитку. Це створює умови для прозорості та підвищення довіри між владою і громадянами.

Окремим напрямом є розвиток міжмуніципального співробітництва – партнерства з сусідніми громадами у сферах освіти, культури, інфраструктури та безпеки. Така взаємодія дозволить оптимізувати ресурси, спільно реалізовувати інвестиційні проєкти й забезпечити економію бюджетних коштів.

Фінансова спроможність громади є важливою складовою її інституційного потенціалу. Стратегія передбачає підвищення ефективності бюджетного процесу через використання програмно-цільового методу, запровадження внутрішнього фінансового контролю та вдосконалення управління комунальним майном.

Впровадження електронного бюджетування дозволить відстежувати витрати у реальному часі, а також підвищить рівень довіри з боку жителів до використання бюджетних коштів.

Таблиця 3.6.

Очікувані результати реалізації цілі “Інституційна спроможність та ефективне управління громадою”

Напрям	Очікувані результати до 2035 року
Цифрове управління	Повний перехід на електронний документообіг і надання 80% адмінпослуг онлайн
Кадровий розвиток	100% посадових осіб пройдуть щорічне підвищення кваліфікації
Прозорість	Запровадження громадського бюджету участі та платформи електронних петицій
Міжмуніципальне співробітництво	Реалізація не менше 5 спільних проєктів із сусідніми громадами
Бюджетна ефективність	Зростання власних доходів громади на 20% завдяки раціональному управлінню ресурсами

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Реалізація цієї стратегічної цілі дозволить сформувати ефективну, відкриту та орієнтовану на результат систему місцевого управління, що базується на принципах доброчесності, прозорості та участі громадян. Такий підхід підвищить довіру населення, забезпечить стабільність управлінських процесів і сприятиме реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів Старокозацької громади.

Ефективність будь-якої стратегії залежить від її здатності бути втіленою у конкретні дії. Для досягнення стратегічних цілей розвитку Старокозацької сільської територіальної громади до 2035 року визначено низку цільових програм і пріоритетних проєктів, що відображають як загальні напрями політики, так і практичні інструменти реалізації поставлених завдань.

Програма 1. “Економічна стабільність та підтримка підприємництва”

Метою програми є створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, аграрного виробництва, інвестиційної діяльності та кооперації. Основні завдання програми включають:

– стимулювання інвестицій через створення “Інвестиційного паспорта громади”;

– організацію Центру підтримки підприємництва та інвестицій, який координуватиме співпрацю між владою, бізнесом та донорами;

– підтримку розвитку сільськогосподарських кооперативів, які забезпечать підвищення ефективності використання ресурсів;

– проведення щорічного бізнес-форуму “Старокозаче – територія можливостей”, що популяризуватиме місцевий бізнес і залучатиме інвесторів.

Серед ключових проєктів цієї програми:

1. “Агроінновації Старокозаччини” – впровадження сучасних технологій точного землеробства, систем зрошення, екоупаковки та логістичних платформ.

2. “Власна справа” – мікрокредитна програма для молодих підприємців і сімейних ферм.

3. “Made in Starokozache” – брендова ініціатива, яка передбачає створення системи локальної маркування продукції громади, підтримку маркетингу та онлайн-продажів.

Очікуваний результат програми – зростання кількості підприємств на 25%, створення нових робочих місць, збільшення надходжень до місцевого бюджету та формування позитивного інвестиційного іміджу громади.

Програма 2. “Якісне життя – успішна громада”ю Ця програма спрямована на розвиток людського потенціалу, підвищення якості освіти, медичних і соціальних послуг, а також культурного та спортивного життя. Основними напрямами є:

– модернізація освітніх закладів і створення освітнього хабу “SmartEducation Старокозаче”;

– цифровізація навчального процесу та розширення позашкільної освіти;

– модернізація медичних закладів і впровадження телемедицини в амбулаторіях;

– реалізація соціального проєкту “Центр підтримки «Турбота»” для надання комплексних послуг населенню;

– проведення фестивалів, культурних заходів і спортивних подій для зміцнення громади.

Ключові проєкти в межах програми:

1. “Електронне здоров’я громади” – система онлайн-запису до лікарів і цифрового моніторингу медичних послуг.

2. “Молодь Старокозаччини – майбутнє громади” – освітньо-грантова програма для підтримки молодіжних ініціатив.

3. “Активна громада – здорова громада” – будівництво та відновлення спортивних майданчиків, створення центрів фізичної активності.

Очікуваний ефект – підвищення рівня задоволеності населення соціальними послугами, зміцнення людського капіталу та скорочення міграційного відтоку населення.

Таблиця 3.7.

Загальні індикатори ефективності реалізації програм (до 2035 року):

Показник	Плановий результат
Кількість реалізованих проєктів розвитку	не менше 30
Обсяг залучених інвестицій	понад 5 млн дол. США (в еквіваленті)
Зростання рівня зайнятості населення	+20%
Частка енергоефективних об’єктів у комунальній сфері	не менше 60%

Підвищення індексу якості життя населення	на 25% у порівнянні з 2024 роком

Джерело: розраховано та узагальнено автором

Впровадження цих програм стане базою для створення цілісної моделі інтегрованого розвитку громади, у якій економічні, соціальні та екологічні напрями взаємодіють між собою. Кожен із проєктів не є ізольованим – вони формують систему взаємодоповнюючих ініціатив, спрямованих на сталий розвиток і зміцнення конкурентоспроможності Старокозацької громади.

Програма 3. “Зелена громада”

Програма “Зелена громада” спрямована на формування екологічно збалансованої території, підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів і популяризацію екологічної культури серед населення.

Її реалізація передбачає поєднання природоохоронних, енергетичних та просвітницьких ініціатив, які мають перетворити Старокозацьку громаду на приклад сучасного “зеленого” простору.

Основні завдання програми:

– запровадження енергозберігаючих технологій у школах, дитсадках і комунальних установах;

– створення системи роздільного збору та переробки твердих побутових відходів;

– очищення водойм і благоустрій природних зон;

– розвиток відновлюваної енергетики (сонячні панелі, біогазові установки);

– екологічна освіта школярів і підвищення рівня екосвідомості мешканців.

Серед конкретних проєктів програми:

1. “Енергоефективна школа” – утеплення фасадів, заміна освітлення на LED, встановлення систем енергомоніторингу.

2. “Чисте село – чисте майбутнє” – закупівля контейнерів для сортування сміття, облаштування пунктів збору вторсировини, інформаційна кампанія з екологічної культури.

3. “Зелений енергетичний кластер Старокозаччини” – ініціатива зі створення сонячної електростанції та впровадження мікрогенерації в комунальних об’єктах.

4. “День довкілля громади” – щорічна екоакція із залученням школярів, молоді, підприємців і місцевих жителів.

Програма фінансується з місцевого бюджету, екологічного фонду громади, а також за рахунок міжнародних грантів — зокрема програм EU4Environment, GIZ, U-LEAD з Європою.

Очікувані результати реалізації програми до 2035 року:

- зниження енергоспоживання у громадських будівлях на 30%;
- повне впровадження системи сортування відходів;
- рекультивація не менше 50 гектарів деградованих земель;
- зростання рівня екологічної обізнаності населення на 40%.

Реалізація програми “Зелена громада” має не лише екологічний, а й економічний ефект – зменшення витрат на енергоресурси, поліпшення туристичної привабливості території та підвищення якості життя мешканців.

Програма 4. “Цифрове управління та прозора громада”

Ця програма є відповіддю на сучасні виклики цифрової трансформації та має на меті створення ефективної, відкритої й інноваційної системи місцевого управління, орієнтованої на потреби громадян.

Основні напрями програми:

– впровадження електронних сервісів і документообігу в структурних підрозділах ради;

– створення інтегрованої системи “Електронна громада”;

– розвиток онлайн-інструментів комунікації між владою та громадянами;

– підтримка цифрової грамотності працівників і населення;

– удосконалення системи відкритих даних і публічної звітності.

Ключові проєкти:

1. “ЦНАП 2.0 – Сервіс без черг” – розширення спектра адміністративних послуг, впровадження електронного запису, онлайн-звернень і зворотного зв’язку.

2. “Відкрита громада” – публічний портал із даними про бюджет, земельні ресурси, тендери, комунальне майно та діяльність ради.

3. “Цифрова освіта для всіх” – курси цифрової грамотності для населення та службовців, участь у всеукраїнській ініціативі “Дія.Цифрова освіта”.

4. “Смарт-бюджет” – система громадського контролю за видатками громади з можливістю участі мешканців у формуванні бюджету.

Очікувані результати до 2035 року:

- перехід 80% адміністративних послуг у цифровий формат;
- підвищення рівня довіри населення до органів влади на 25%;
- скорочення часу розгляду звернень громадян на 40%;
- повне функціонування системи відкритих даних громади;
- створення 5 міжмуніципальних партнерств для реалізації спільних цифрових проєктів.

Фінансування програми планується з місцевого бюджету, а також за рахунок участі в державних і міжнародних грантових програмах (Мінцифра України, USAID, ПРООН).

Обидві програми – “Зелена громада” та “Цифрове управління” – є взаємодоповнюючими елементами єдиної системи розвитку, адже поєднують екологічні, технологічні й управлінські аспекти. Їхня реалізація дозволить створити сучасну, комфортну та енергоефективну громаду, де ресурси використовуються раціонально, управління є прозорим, а жителі — активними учасниками місцевого розвитку.

Для забезпечення ефективності виконання стратегії соціально-економічного розвитку на період до 2035 року розроблено покроковий план

реалізації основних програм і проєктів. План поділено на три етапи – короткостроковий (2025–2026 рр.), середньостроковий (2027–2029 рр.) та довгостроковий (2029–2035 рр.). Кожен етап передбачає конкретні заходи, відповідальних виконавців і джерела фінансування.

Таблиця 3.8.

План реалізації стратегічних програм розвитку громади

№	Назва програми / проєкту	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні виконавці	Джерела фінансування
1	Економічна стабільність та підтримка підприємництва	Створення “Центру підтримки підприємництва”; проведення бізнес-форумів; розробка інвестиційного паспорта громади; запуск програми “Власна справа”	2025–2035	Виконавчий комітет ради, відділ економічного розвитку, бізнес-асоціації	Місцевий бюджет, донорські програми, приватні інвестори
2	Агроінновації Старокозаччини	Впровадження систем зрошення, GPS-контролю, агродронів; навчання фермерів	2026–2033	Управління аграрного розвитку, фермерські кооперативи	Обласні програми, Держфонд підтримки фермерства, GIZ
3	Якісне життя – успішна громада	Модернізація шкіл і садків, створення освітнього хабу “SmartEducation”, програми молодіжного розвитку	2025–2035	Відділ освіти, молоді та спорту	Місцевий бюджет, субвенції МОН, проєкт U-LEAD
4	Електронне здоров’я громади	Запровадження телемедицини, цифрових медичних карт, оновлення амбулаторій	2025–2032	Центр первинної медико-санітарної допомоги, ОТГ	Державна медична субвенція, гранти USAID
5	Центр соціальної підтримки “Турбота”	Створення соціального центру для літніх людей і малозабезпечених сімей	2026–2029	Відділ соціального захисту, рада громади	Місцевий бюджет, міжнародні гуманітарні програми
6	Активна громада – здорова громада	Будівництво спортивних майданчиків, реконструкція стадіону, спортивні події	2025–2033	Відділ спорту, молодіжна рада	Місцевий бюджет, програма “Спортивна Україна”
7	Зелена громада	Впровадження енергоощадних технологій, роздільний збір	2025–2035	Відділ екології та ЖКГ, КП “Благоустрій”	Місцевий бюджет, Екофонд, гранти EU4Environment

		сміття, очищення водойм			
8	Енергоефективна школа	Утеплення, модернізація систем опалення, LED-освітлення	2026–2032	Відділ освіти, школи громади	Державний фонд енергоефективності, бюджет громади
9	Цифрове управління та прозора громада	Впровадження системи “Електронна громада”, ЦНАП 2.0, електронні петиції	2025–2033	Виконавчий комітет, відділ ІТ	Мінцифра, програми ПРООН, місцевий бюджет
10	Смарт-бюджет	Громадський бюджет участі, онлайн-моніторинг видатків, портал відкритих даних	2026–2035	Фінансовий відділ, рада громади	Місцевий бюджет, партнерські програми USAID

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Етапи реалізації стратегічних програм

1. Короткостроковий етап (2025–2026 рр.) Формування базової інституційної спроможності, запуск цифрових сервісів, створення “Центру підтримки підприємництва”, початок енергоефективних заходів у школах і медзакладах.

2. Середньостроковий етап (2027–2028 рр.) Розширення масштабів реалізації проєктів, запуск телемедицини, відкриття Центру “Турбота”, впровадження смарт-бюджету та роздільного збору відходів у всіх населених пунктах громади.

3. Довгостроковий етап (2029–2035 рр.) Завершення впровадження інфраструктурних і цифрових проєктів, підбиття підсумків реалізації Стратегії, розробка оновленого стратегічного плану розвитку громади на наступний період.

Очікуваний сукупний ефект реалізації всіх програм:

- Зростання ВРП громади щонайменше на 30% до 2035 року.
- Зменшення рівня безробіття на 20%.
- Підвищення рівня задоволеності жителів якістю публічних послуг на 40%.
- Формування інноваційно активної, “зеленої” та соціально згуртованої громади.

3.2. Механізми реалізації, моніторингу та оцінки результатів стратегії

Ефективне виконання стратегії соціально-економічного розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на 2025–2035 роки вимагає чіткої системи координації, управління, моніторингу й контролю. З цією метою визначено комплекс механізмів, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників процесу – органів місцевого самоврядування, громадськості, бізнесу та інституцій-партнерів.

1. Організаційно-управлінський механізм

Ключову роль у реалізації стратегії відіграє Координаційна рада з питань стратегічного розвитку громади, створена при виконавчому комітеті. Вона забезпечить узгодження дій структурних підрозділів, контроль за виконанням програм і зв’язок між усіма зацікавленими сторонами. До складу ради входять представники місцевої влади, депутатського корпусу, бізнесу, освітніх закладів, громадських організацій і старост.

Основні функції Координаційної ради:

- планування щорічних завдань і пріоритетів реалізації стратегії;
- контроль за виконанням програмних заходів;
- розгляд пропозицій від громадян та інвесторів;
- координація між проєктами, щоб уникнути дублювання ресурсів;
- ініціювання перегляду стратегічних документів у разі зміни зовнішніх умов.

Для оперативного управління окремими напрямами будуть створені профільні робочі групи — економічна, соціальна, екологічна, інфраструктурна та цифрова. Кожна з них відповідає за моніторинг конкретних програм, підготовку пропозицій до бюджету й підзвітність перед громадою.

2. Фінансово-економічний механізм

Реалізація стратегічних програм передбачає залучення коштів із кількох джерел:

– місцевого бюджету громади;

– державних субвенцій та регіональних програм підтримки;

– коштів міжнародної технічної допомоги (ЄС, ПРООН, USAID, GIZ);

– приватних інвестицій і державно-приватного партнерства (ДПП).

Для підвищення прозорості використання коштів упроваджується система “Смарт-бюджет”, що дає змогу громадянам відстежувати витрати в режимі онлайн і брати участь у формуванні бюджету участі. Окремо передбачено Фонд розвитку громади, який акумулює кошти для фінансування стратегічних проєктів. Джерелами його наповнення можуть бути орендна плата за землю, надходження від комунального майна та частина інвестиційних прибутків.

3. Механізм моніторингу виконання стратегії

Моніторинг є ключовим елементом забезпечення ефективності реалізації стратегії. Він здійснюватиметься на двох рівнях:

1. Оперативний моніторинг – щоквартальний аналіз виконання заходів, підготовка коротких звітів для виконавчого комітету.

2. Аналітичний моніторинг – щорічна оцінка досягнення цілей і результативності програм за визначеними індикаторами.

Основні індикатори моніторингу:

- рівень зайнятості населення;
- кількість нових підприємств і залучених інвестицій;
- частка відремонтованих соціальних об’єктів;
- охоплення цифровими послугами;
- рівень задоволеності населення якістю життя.

Результати моніторингу узагальнюються у щорічному Звіті про виконання стратегії, який оприлюднюється на офіційному сайті громади та обговорюється на відкритих громадських слуханнях. Це забезпечує принцип прозорості та зворотного зв’язку, коли мешканці можуть впливати на подальший хід реалізації програми.

4. Механізм оцінки та коригування стратегії

У разі виявлення відхилень або змін у соціально-економічному середовищі передбачено періодичний перегляд стратегії (щонайменше раз на три роки). Оцінка проводиться за критеріями:

- досягнення цілей і показників ефективності;
- відповідність актуальним потребам громади;
- економічна доцільність проєктів;
- рівень суспільної підтримки.

Рішення про коригування ухвалює сесія сільської ради на підставі рекомендацій Координаційної ради та результатів громадських обговорень. Такий підхід гарантує гнучкість стратегії, її здатність адаптуватися до змін і зберігати актуальність у довгостроковій перспективі.

Завдяки впровадженню цих механізмів Старокозацька громада отримує системну модель управління розвитком, у якій кожен елемент — від фінансування до звітності – є прозорим, контрольованим і підзвітним громадянам. Саме така модель забезпечить ефективне досягнення поставлених цілей, сприятиме формуванню довіри до влади й утвердженню принципів сталого розвитку.

3.3. Очікувані результати реалізації стратегії та прогноз соціально-економічного розвитку громади

Реалізація стратегії соціально-економічного розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на 2025–2035 роки спрямована на створення умов для довгострокового зростання, соціальної стабільності та підвищення якості життя населення. У результаті системної роботи всіх структур громади очікується досягнення сталого збалансованого розвитку, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські складові.

1. Економічні результати

До 2035 року громада повинна досягти істотного зростання ключових економічних показників. Основні очікувані результати:

- збільшення обсягу виробництва аграрної продукції на 35–40%;
- підвищення частки переробної промисловості в структурі економіки громади до 20%;
- створення щонайменше 150–200 нових робочих місць завдяки розвитку малого бізнесу;
- приріст надходжень до місцевого бюджету на 30% у порівнянні з 2024 роком;
- залучення понад 5 млн доларів США інвестицій у розвиток підприємництва, енергетику та цифрову інфраструктуру.

Розвиток підприємництва, фермерства, туризму та логістики сприятиме формуванню економічно самодостатньої громади, здатної забезпечити власні потреби без надмірної залежності від державних дотацій.

2. Соціальні результати

Очікується істотне поліпшення умов життя мешканців, зокрема:

- підвищення рівня зайнятості населення до 85%;
- розширення мережі соціальних послуг, відкриття Центру “Турбота”;
- модернізація закладів освіти й охорони здоров’я;
- підвищення доступності медичних послуг через впровадження телемедицини;
- розширення освітніх можливостей молоді, впровадження цифрового навчання.

Важливим соціальним ефектом стане зменшення міграційного відтоку молоді та зростання рівня задоволеності мешканців послугами громади.

3. Екологічні результати

Реалізація програми “Зелена громада” сприятиме досягненню таких результатів:

- зниження обсягів викидів у навколишнє середовище на 25%;

- зменшення споживання енергії комунальними установами на 30%;
- створення сучасної системи поводження з твердими побутовими відходами;
- благоустрій природних зон і рекреаційних територій;
- зростання рівня екологічної свідомості населення.

Ці зміни сприятимуть формуванню екологічно безпечного та привабливого середовища проживання, що підвищить туристичний потенціал Старокозацької громади.

4. Інституційні результати

Серед ключових очікуваних інституційних результатів:

- повне впровадження системи “Електронна громада”;
- автоматизація документообігу в усіх структурних підрозділах ради;
- запровадження бюджету участі та відкритих даних;
- 100% посадових осіб пройдуть щорічне підвищення кваліфікації;
- створення ефективної системи моніторингу реалізації стратегії.

Таким чином, громада отримає професійне управління нового покоління, орієнтоване на ефективність, прозорість і партнерство з жителями.

Як видно з наведеної таблиці 3.9, прогноз соціально-економічного розвитку Старокозацької громади до 2035 року демонструє стійку позитивну динаміку майже за всіма ключовими показниками. Зокрема, очікується зростання валового продукту громади з 920 млн грн у 2024 році до 1,24 млрд грн у 2035 році, що свідчить про підвищення економічної активності та ефективності використання місцевих ресурсів. Рівень зайнятості зросте приблизно на тисячу осіб, що пов’язано з розширенням малого та середнього бізнесу, розвитком переробної промисловості й реалізацією інвестиційних проєктів.

Середньомісячний дохід населення збільшиться майже на 6,5 тис. грн, що сприятиме підвищенню купівельної спроможності та соціальній стабільності. Значне покращення показників енергоефективності (з 60% до

90%) та рівня переробки відходів (у 2,5 раза) підтверджує поступ громади у напрямі “зеленої” економіки. Зростання туристичного потоку більш ніж на 70% стане результатом розвитку інфраструктури відпочинку, благоустрою територій та просування місцевих брендів.

Таблиця 3.9.

Прогноз соціально-економічного розвитку громади до 2035 року

Показник	2024 рік (база)	2035 рік (прогноз)	Абсолютна зміна	Зміна (%)	Одиниця виміру
Обсяг валового продукту громади	920 млн	1 242 млн	+322 млн	+35%	грн
Рівень зайнятості населення	4 900	5 950	+1 050	+21%	осіб
Середньомісячний дохід на душу населення	14 500	21 000	+6 500	+45%	грн
Кількість суб’єктів підприємництва	420	550	+130	+31%	од.
Частка переробної промисловості в структурі економіки	12	20	+8	+66%	%
Обсяг залучених інвестицій	48	65	+17	+35%	млн грн
Індекс якості життя (умовний показник)	100	125	+25	+25%	балів
Енергоефективність комунальних закладів	60	90	+30	+50%	%
Обсяг перероблених відходів	200	500	+300	+150%	т/рік
Туристичний потік	3 000	5 200	+2 200	+73%	осіб/рік

Джерело: розроблено та узагальнено автором

Завдяки поетапній реалізації програм очікується стабільне економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності громади, створення нових можливостей для бізнесу й населення, розвиток соціальної інфраструктури та зміцнення інституційного потенціалу.

Стратегія розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на 2025–2035 роки базується на принципах сталого розвитку, прозорості управління та активної участі громадян.

Реалізація визначених програм дозволить перетворити громаду на економічно розвинений, соціально згуртований і екологічно безпечний простір, що забезпечує високу якість життя для кожного мешканця.

Системний підхід до управління, підтримка партнерства між владою, бізнесом і громадськістю створюють міцну основу для подальшого поступального розвитку та інтеграції громади в регіональний простір Одеської області.

Таким чином, розроблена стратегія має комплексний характер і є інструментом практичного управління розвитком громади. Вона об’єднує соціальні, економічні та екологічні аспекти в єдину систему дій, що забезпечує збалансований поступ Старокозацької громади у довгостроковій перспективі.

Її реалізація дозволить створити сучасний, інноваційний і комфортний простір для життя, навчання, праці та відпочинку, перетворивши громаду на потужний локальний центр розвитку півдня Одеської області.

ВИСНОВОК

Проведене мною дослідження дало можливість комплексно осмислити сучасний стан та перспективи розвитку Старокозацької сільської територіальної громади, а також оцінити ефективність її функціонування в умовах воєнних викликів та трансформацій публічного управління. У ході роботи я прагнув не просто систематизувати вже відомі підходи, а зробити власний аналітичний внесок у розуміння того, як реально функціонує громада, які чинники визначають її можливості та обмеження і які управлінські рішення здатні забезпечити стабільний розвиток території.

Аналізуючи соціально-економічний, ресурсний та інституційний потенціал громади, я дійшов висновку, що вона має достатнє підґрунтя для розвитку, однак відчутно залежить від зовнішніх факторів – економічної нестабільності, демографічних змін та воєнного контексту. Робота з фактичними даними дозволила мені виявити ключові сильні сторони громади, серед яких аграрний потенціал, розвинена соціальна інфраструктура та стратегічне розташування. Водночас я встановив і ті проблеми, які стримують розвиток: обмеженість фінансових ресурсів, значне навантаження на соціальну сферу, нерівномірність інфраструктурного забезпечення та потреба в удосконаленні управлінських процесів.

Оцінюючи фінансовий стан громади, я дійшов висновку, що нинішня структура доходів і видатків дозволяє забезпечувати базові потреби мешканців, однак не створює достатнього резерву для масштабних проєктів розвитку. Аналіз бюджетної динаміки дав змогу виявити тенденції, які вимагають перегляду підходів до планування та використання коштів, зокрема необхідність підсилення бюджету розвитку, оптимізації видатків споживання та пошуку нових джерел надходжень.

Опрацьовуючи інформацію про організаційні та управлінські процеси, я звернув увагу на те, що громада має сформований управлінський апарат і здатна реалізовувати державні та місцеві програми, однак її ефективність значною мірою залежить від рівня цифровізації, внутрішнього контролю та

професійного розвитку персоналу. Це спонукало мене запропонувати напрями, спрямовані на удосконалення управління, — від покращення документообігу до впровадження сучасних цифрових інструментів.

На основі проведеного аналізу я сформував комплекс власних рекомендацій, які мають прикладний характер і можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності громади. У цих пропозиціях я приділив особливу увагу фінансовій стійкості, модернізації соціальної інфраструктури, підтримці місцевого бізнесу, залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та підвищенню якості освітніх, культурних та соціальних послуг. Усі рекомендації були сформовані з урахуванням реальних можливостей громади, що робить їх практично значущими.

Підсумовуючи результати роботи, я дійшов висновку, що розвиток Старокозацької громади потребує збалансованої та стратегічної політики, яка поєднає раціональне використання фінансових ресурсів, підтримку соціальної сфери, інфраструктурну модернізацію та впровадження сучасних управлінських підходів. Переконаний, що запропоновані мною рішення здатні сприяти підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та покращенню якості життя мешканців громади.

Отримані результати підтвердили важливість проведеного дослідження та дозволили мені зробити власний внесок у вивчення проблем та можливостей розвитку територіальних громад. Розроблені пропозиції можуть слугувати як основа для подальших управлінських рішень, так і відправна точка для нових досліджень у сфері місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство. 2024. URL: URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3673?utm_source=chatgpt.com

2. Асоціація міст України. Аналітика та дослідження розвитку громад. URL:https://auc.org.ua

3. Балджи М.Д. Стратегічні напрямки інклюзивного розвитку сільських територій. Стратегічні аспекти сталого та інклюзивного розвитку Економіки України: від теорії до практики. Матеріали наукового колоквіуму 19 вересня 2024 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. С. 63-66. URL: http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/collokvium-19-09-2024.pdf

4. Бюджетний кодекс України. Офіційний текст. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

5. Державна казначейська служба України. Виконання місцевих бюджетів. URL: https://www.treasury.gov.ua

6. Державна служба статистики України. Чисельність та склад населення. Фінанси місцевих бюджетів (статистичні розділи). URL:https://ukrstat.gov.ua/. ukrstat.gov.ua+1

7. Дослідження інвестицийного потенціалу Старокозацької селищної територіальної громади. 2025 р. URL: URL:https://rada.info/upload/users_files/04378020/02b79117eb0988df7032c994ae6253f0.pdf

8. Захарченко В. І., Захарченко С. В. Децентралізація реформи в Україні як фактор та інституційний компонент сталого розвитку територіальних громад. Український географічний журнал. 2024. URL: URL:https://ukrgeojournal.org.ua/en/node/808?utm_source=chatgpt.com

9. Збірники практик/досліджень щодо фінансової спроможності громад (з відкритим доступом): приклади та аналітика від Інституту

громадянського суспільства, аналітичних центрів. (приклад) URL: https://ird.gov.ua/ (розділ публікацій). ird.gov.ua

10. Інститут громадянського суспільства. Фінансова спроможність територіальних громад. URL: https://www.csi.org.ua

11. Конституція України. Офіційний текст. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

12. Методичні рекомендації щодо бюджетного планування в ОТГ (публікації/гайди Мінфіну та Мінрегіону). URL: https://www.minfin.gov.ua/ та https://mindev.gov.ua/.

13. Міністерство економіки України. Регіональний розвиток та підтримка громад. URL: https://www.me.gov.ua

14. Міністерство розвитку громад та територій України – матеріали та накази щодо стратегічного планування регіонального розвитку. URL:https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/stratehichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku. Мінрегіон+1

15. Міністерство фінансів України. Місцеві бюджети: аналітичні матеріали. URL: https://www.minfin.gov.ua

16. Наукова періодика України. Публікації з децентралізації. URL:https://journals.uran.ua

17. Національна академія державного управління при Президентові України. Публічне управління на місцевому рівні. URL: https://nadu.edu.ua

18. Національний інститут стратегічних досліджень. Територіальний розвиток в умовах децентралізації. URL: https://niss.gov.ua

19. ОпендатаБот. СТАРОКОЗАЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА (код ЄДРПОУ 04378020) URL: URL:https://opendatabot.ua/c/04378020

20. Офіційні аналітичні матеріали щодо інвестування громад та залучення грантів (публікації ОДА/Мінрегіону/партнерів з розвитку). URL: https://oda.od.gov.ua/ (розділ програм та проєктів). Ода

21. Офіційний сайт Старокозацької сільської об'єднаної територіальної громади. URL: URL:https://starokozacka-gromada.gov.ua

22. Податковий кодекс України. Офіційний текст. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

23. Портал «Децентралізація» (офіційний інформаційний ресурс реформи децентралізації в Україні). URL:https://decentralization.gov.ua/ (розділи: методики, практики, нормативи).

24. Плотниченко М.І. Замлинська О.В. Інвестиційний клімат аграрних підприємств України: виклики та перспективи. Збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 05-06 червня 2025 року). – Одеса, Одеська політехніка, 2025. С.19-22 https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf

25. Про державну регіональну політику: закон України: закон України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

26. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19

27. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: закон України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15

28. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України №280/97-ВР. Офіційний текст. URL:https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр. Закон України

29. Про співробітництво територіальних громад: закон України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18

30. Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» URL: https://www.coe.int/ (розділ про децентралізацію/Україну).

31. Пронько Л., Колесник Т., Гуцол М. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України.

Державне управління та місцеве самоврядування. 2024. URL: URL:https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lebEyaD9/?utm_source=chatgpt.com

32. Публікації міжнародних донорів щодо підтримки ОТГ (EU, UN, USAID) – кейси, гайдлайни з участі громад: приклади на порталах донорів (наприклад, U-LEAD, EU Delegation in Ukraine). URL: https://europa.eu/, https://www.usaid.gov/ukraine.

33. Рахункова палата України. Аналітичні звіти щодо місцевих фінансів. URL:https://rp.gov.ua

34. Репозитарій наукових публікацій (ВНЗ та наукові журнали): пошукові матеріали з тематики «децентралізація», «фінансова спроможність громад», «стратегічне планування ОТГ» (наприклад, Visnyk VNAU, Економіка та суспільство). URL: університетські репозитарії (приклад: https://repository.vsau.org/). repository.vsau.org

35. Стратегія соціально-економічного розвитку Старокозацької сільської об'єднаної територіальної громади на 2025–2030 роки. URL: URL:https://starokozacka-gromada.gov.ua/news/1758890554/

36. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку. Львів, 2020. – 531 с. URL:http://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf. ird.gov.ua

37. Соціальний паспорт Старокозацької сільської територіальної громади (станом на липень 2025р) URL: URL:https://rada.info/upload/users_files/04378020/f505d433c554f891feaee7719c7975c3.pdf

38. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади» (Рада Європи / методичний матеріал для ОТГ). URL:https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf. Децентралізація

39. Стратегія соціально-економічного розвитку Старокозацької сільської ради на 2025-2030 роки.

URL:https://rada.info/upload/users_files/04378020/4d8524c24c7b4d853e604532fbba1f48.pdf

40. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія. Під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29545

41. Центр політико-правових реформ. Місцеве самоврядування в Україні. URL:https://pravo.org.ua

42. Шевченко А., Плотніченко М. Діагностика цифрових технологій в аграрному секторі: оптимізація виробничого потенціалу. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених». (15 квітня 2025, м. Полтава), Полтавський державний аграрний університет. Полтава. 2025. С. 341 343 URL:https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/54465/1/Збірник_аспірантура _15.04.2025.pdf

43. Шевченко А., Плотніченко М. Економічна діагностика підприємства – фундамент для проектування сталого розвитку аграрного підприємства. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет - конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством». (25 березня 2025, м. Полтава), Полтавський державний аграрний університет. Полтава. 2025. С.980 982 URL:https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/54449/1/Збірник_ПДАУ_Ч.1_2025%20%281%29.pdf

44. Швейцарсько-український проєкт DESPRO. Матеріали з розвитку громад. URL: https://despro.org.ua

45. Baldzhy, M., Khavrova, K., Guseva, O., Goloborodko, A., & Artyomova, A. (2023). Risk management strategies in the global business environment: analysis of complex dependencies and effectiveness of measures.

Economic Affairs, Vol. 68, No. 04, pp. 2095-2103, December 2023 DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.20

46. Council of Europe. Local democracy and decentralisation. URL:https://www.coe.int

47. E-Data. Публічні фінанси України. URL: https://spending.gov.ua

48. Ekonomika ta Derzhava. Публікації з регіонального розвитку. URL:https://www.economy.in.ua

49. European Committee of the Regions. Local governance and decentralisation. URL:https://cor.europa.eu

50. European Commission. Regional policy and decentralisation. URL:https://commission.europa.eu

51. Harvard Kennedy School. Local governance research. URL:https://www.hks.harvard.edu

52. IMF. Fiscal decentralisation overview. URL: https://www.imf.org

53. Journal of Regional Science. Regional development studies. URL:https://onlinelibrary.wiley.com

54. OECD iLibrary. Decentralisation and regional development. URL:https://www.oecd-ilibrary.org

55. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine (звіт / аналітика). URL:https://www.oecd.org/en/publications/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine-9789264308101.htm

56. Open Budget. Local budget transparency in Ukraine. URL:https://openbudget.gov.ua

57. ProZorro. Публічні закупівлі територіальних громад. URL:https://prozorro.gov.ua

58. Public Administration Review. Local government performance. URL:https://onlinelibrary.wiley.com

59. Regional Studies Journal. Territorial development research. URL:https://www.tandfonline.com

60. Repozitoriy KNEU. Дослідження місцевих фінансів. URL: https://ir.kneu.edu.ua

61. Repozitoriy VNAU. Економіка територіальних громад. URL:https://repository.vsau.org

62. UCORD – Український фонд підтримки реформ місцевого самоврядування. URL: https://ucord.org.ua

63. U-LEAD with Europe. Програма підтримки децентралізації в Україні – опис, методики, кейси. URL:https://u-lead.org.ua/en. U-LEAD

64. UNDP Ukraine. Decentralisation and community development. URL:https://www.undp.org/ukraine

65. USAID Ukraine. Local governance and decentralisation programs. URL:https://www.usaid.gov/ukraine

66. Visnyk NADU. Питання публічного управління. URL:https://visnyk-nadu.academy.gov.ua

67. World Bank Data. Local development indicators. URL: https://data.worldbank.org

68. World Bank Group. Аналітичні матеріали щодо відновлення та фінансів України (репорти щодо впливу війни, фіскальної політики та відновлення регіонів). URL:https://www.worldbank.org/en/country/ukraine. worldbank.org+1

Додатки

Додаток А

Загальні відомості про громаду

Повне найменування	Старокозацька сільська територіальна громада
Назва та тип адміністративного центру	С. Старокозаче
Дата утворення громади	24.07.2017
Повна назва органу місцевого самоврядування	Старокозацька сільська рада
Голова територіальної громади	Бойко Вадим Валерійович
Площа, км кв.	547, 376744
Загальна кількість населення	18804 осіб, у тому числі 8112 жінок та 7077 чоловіків
Контактна інформація: юридична адреса, телефон, електронна пошта, офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах (активні посилання)	67730, Одеська область, Білгород-Дністровський район, с. Старокозаче, вул. Соборна, 34 (04849) 501-42 https://starokozacka-gromada.gov.ua/

Додаток Б

Населені пункти Старокозацької ОТГ з зазначенням кількості місцевого населення

№	Населений пункт	Місцеве населення
1	с. Старокозаче	5632
2	с. Петрівка	1060
3	с. Козацьке	1556
4	с. Крутоярівка	1727
5	с. Стара Царичанка	1589
6	с. Нова Царичанка	553
7	с. Рускоїванівка	1292
8	с. Карналіївка	694
9	с. Підгірне	839
10	с. Зеленівка	145
11	с. Красна Коса	1236
12	с. Семенівка	709
13	с. Веселе	199
14	с. Гончарівка	216
15	с. Південне	390
16	с. Володимирівка	211
17	с. Чистоводне	630
18	с. Дальнічень	126

Додаток В

Ключові показники фінансово-бюджетної діяльності Старокозацької громади за 2023–2025 роки

№	Показники бюджету	2023	2024	2025 (план)
1	Власні доходи загального фонду, тис. грн	126194,4	106790,1	104 026,7
2	Власні доходи в розрахунку на одного мешканця, грн	6934	5650	6048
3	Виконання планових показників за власними доходами, %	109,9	118,4	108,8
4	Частка доходів, спрямована на соціальні послуги, %	2,7	4,6	6,7
	Загальний обсяг видатків, тис. грн	235629,2	198574,3	226088,0
6	Обсяг видатків на соціальні послуги, тис. грн	3587,8	4338,4	6978,06
7	Залучені кошти від міжнародних проєктів, тис. грн	1596,89	15076,15	6820,33

Мінімізація ризиків аграрного сектору економіки України

М.І. Плотниченко, студент 1 курсу магістратури
факультету економіки та управління
М.Д. Балджи, д.е.н., професор кафедри економічної
теорії та економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

Аграрний сектор економіки України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу. Однак ця галузь стикається з численними ризиками, що негативно впливають на їх господарську діяльність. До основних ризиків належать: фінансові, виробничі, природні та ринкові, які значно ускладнюють діяльність аграрних підприємств. Сучасна економічна ситуація, мінливі кліматичні умови та непередбачувані зміни на ринках аграрної продукції підсилюють потребу в ефективних стратегіях мінімізації ризиків. Тому в основі дослідження покладено розгляд господарських ризиків та обґрунтування шляхів їх мінімізації для аграрного виробництва.

Фінансові ризики є одними з найсерйозніших для аграрних підприємств, особливо в контексті нестабільності валютного ринку та коливань цін на сільськогосподарську продукцію. За даними OECD, до основних ризиків відносяться різкі зміни валютного курсу, нестабільність фінансових ринків та зменшення кредитних можливостей підприємств [1]. Українські дослідження також підтверджують, що коливання цін на сировину та аграрну продукцію є суттєвими факторами ризику в національному аграрному секторі економіки [2]. Крім того, дослідники вказують на важливість аналізу фінансових ризиків з метою запобігання можливим збиткам.

Природні ризики також мають суттєвий вплив на аграрний сектор, оскільки сільське господарство значною мірою залежить від кліматичних умов. За даними О. Іванова та В. Ткачука (2019), зміни клімату призводять до частих посух, заморозків та інших екстремальних погодних явищ, що негативно впливають на врожайність [3]. Технологічні ризики обумовлені наявністю застарілих виробничих та управлінських методів; недостатнього використання сучасних агротехнологій, що підсилює вразливість аграрних підприємств до зовнішніх загроз.

З метою зниження впливу господарських ризиків на аграрний сектор необхідно впроваджувати комплексний підхід до управління ризиками, серед яких провідними виступають: страхування, диверсифікація, державна підтримка. Страхування ризиків дозволяє зменшити вплив природних катастроф та непередбачуваних економічних змін. Диверсифікація виробництва знижує залежність підприємств від конкретного виду продукції, що дозволяє зменшити ризики, пов’язані з коливанням ринку. Використання сучасних технологій дозволяє зменшити технологічні ризики. Такі технології, як автоматизовані системи управління, дрони для моніторингу полів, а також програми прогнозування кліматичних умов, значно підвищують ефективність управління ризиками в аграрному секторі. Важливим фактором є державна підтримка аграрного сектору, яка може включати податкові пільги, субсидії та компенсації за втрати внаслідок стихійних лих [5].

Аграрне виробництво виступає провідним економічним аспектом розвитку територій, які володіють відповідним ресурсним потенціалом. А мінімізація ризиків дозволить знизити збитки, які можуть мати місце за певних умов. Для повоєнного відновлення аграрних територій в стратегіях розвитку мають бути враховані імовірні ризики та здійснені їх розрахунки, з метою розробки спеціальної програми мінімізації. Остання має включати інструменти виходу з небезпечних ситуацій та задіювати максимальний резерв. Наступним кроком має стати розробка стратегії управління ризиками як для території в цілому, так і для аграрного сектору, зокрема. Отже управління господарськими ризиками є важливим

компонентом успішної діяльності аграрного сектору. Використання комплексного підходу, що включає страхування, диверсифікацію, державну підтримку та впровадження сучасних технологій, дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків та підвищити стійкість агровиробників до зовнішніх викликів. Розуміння природи ризиків та своєчасне впровадження ефективних стратегій є ключовими факторами для забезпечення стабільності аграрного сектора.

Література

1. OECD. *Managing Risk in Agriculture: A Holistic Approach*. OECD Publishing. URL:https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264075313-en.pdf?expires=1728893220&id=id&accname=guest&checksum=B8DFF10AE1AC44B2D00BD4A1526A97E7

2. Полінкевич Л., Волинець Т. (2018). *Оцінка економічних ризиків у аграрному секторі*. Волинський національний університет імені Лесі Українки. URL:https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf

3. Іванов О., Ткачук В. (2019). *Управління ризиками в аграрному секторі: виклики та перспективи*. Вінницький національний аграрний університет. URL:http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/21333.pdf

4. Романюк М., Громова О. (2020). *Стратегії управління ризиками в аграрному секторі*. Науковий журнал Криворізького державного педагогічного університету. URL:https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8e6b11f3-6321-413d-98fa-f03f01ae1d8d/content

5. Петров М. (2015). *Аналіз ризиків в агробізнесі та шляхи їх нейтралізації*. Вісник Східноєвропейського університету економіки та менеджменту. URL:http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/55-61.pdf