

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - **Магістр**

на тему : «Управління розвитком територіальних громад на прикладі
Куликівської селищної ради (ОТГ) Львівського району Львівській області»

Виконав: студент групи МО-61
Шеніда Василь Дмитрович
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: к.е.н., доцент Дубневич Ю.В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь - Магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)
к.е.н, доцент Дубневич Ю.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шепіда Василь Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління розвитком територіальних громад на прикладі Куликівської селищної ради (ОТГ) Львівського району Львівській області»
Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Дубневич Юрій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП у редакції від “16” жовтня 2024 року № 740/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 09 ” 12 2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття і сутність територіальних громад в Україні.

1.2. Основні принципи і методи управління розвитком територіальних громад.

1.3. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад.

1.4. Зарубіжний досвід управління територіальними громадами: приклади і висновки для України.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ОТГ

2.1. Загальна характеристика Куликівської ОТГ (географічне положення, населення, економічна структура).

2.2. Аналіз фінансового становища ОТГ (джерела доходів, видатки, фінансова стійкість).

2.3. Основні виклики та перспективи соціально-економічного розвитку громади.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КУЛИКІВСЬКОЇ ОТГ

3.1. Стратегічне планування як основа управління розвитком громади.

3.2. Програми соціально-економічного розвитку та їх реалізація на рівні ОТГ.

3.3. Вдосконалення механізмів управління розвитком Куликівської ОТГ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки).	
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент _____ Шепіда В.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доцент Дубневич Ю.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Управління розвитком територіальних громад на прикладі Куликівської селищної ради (ОТГ) Львівського району Львівській області. **Шепіда В. Д.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024, 72 ст. текст. част., 8 табл., 7 рис., 35 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні основи управління розвитком територіальних громад, проведено аналіз соціально-економічного стану Куликівської селищної об'єднаної територіальної громади (ОТГ) та запропоновано перспективні напрями її розвитку.

У першому розділі розглянуто поняття та сутність територіальних громад в Україні, основні принципи та методи управління їхнім розвитком. Аналізується зарубіжний досвід, зокрема успішні практики інших країн, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Другий розділ присвячений аналізу соціально-економічного стану Куликівської ОТГ. Подано загальну характеристику громади, включно з її географічним положенням, демографічними показниками та економічною структурою.

У третьому розділі запропоновано напрями розвитку Куликівської ОТГ. Зокрема, розроблено стратегію інноваційного розвитку агропромислового комплексу, який є основою економіки регіону.

Дослідження має практичну цінність для органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, залучених до управління територіальними громадами, а також для формування стратегій сталого розвитку на місцевому рівні.

Ключові слова: територіальні громади, управління розвитком, місцеве самоврядування, соціально-економічний аналіз, фінансова стійкість, інноваційна діяльність, агропромисловий комплекс, стратегія розвитку, зарубіжний досвід, сталий розвиток.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ управління розвитком територіальних громад. У роботі особлива увага приділена ролі органів місцевого самоврядування як ключових суб'єктів управління та забезпечення сталого розвитку громад.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз соціально-економічного стану Куликівської ОТГ. Проведено детальний аналіз фінансового становища громади: джерела доходів, видатки та фінансова стійкість. Виявлено основні виклики, що постають перед громадою, та оцінено перспективи її подальшого розвитку.

У роботі запропоновано напрями розвитку Куликівської ОТГ. Особливу увагу приділено вдосконаленню управлінських механізмів, що сприятимуть підвищенню ефективності розвитку Куликівської ОТГ. Визначено роль програм соціально-економічного розвитку та механізми їхньої реалізації на рівні громади.

Ключові слова: територіальні громади, управління розвитком, місцеве самоврядування, соціально-економічний аналіз, фінансова стійкість, інноваційна діяльність, агропромисловий комплекс, стратегія розвитку, зарубіжний досвід, сталий розвиток.

Annotation

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of management of the development of territorial communities. The work pays special attention to the role of local governments as key subjects of management and ensuring sustainable development of communities.

The qualification work analyzes the socio-economic status of the Kulykivska AH. A detailed analysis of the financial situation of the community is carried out: sources of income, expenses and financial stability. The main challenges facing the community are identified, and the prospects for its further development are assessed.

The work proposes directions for the development of the Kulykivska AH. Particular attention is paid to improving management mechanisms that will contribute to increasing the efficiency of the development of the Kulykivska AH. The role of socio-economic development programs and mechanisms for their implementation at the community level are determined.

Keywords: territorial communities, development management, local self-government, socio-economic analysis, financial sustainability, innovative activity, agro-industrial complex, development strategy, foreign experience, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	9
1.1. Поняття і сутність територіальних громад в Україні.....	9
1.2. Основні принципи і методи управління розвитком територіальних громад	13
1.3. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад.....	17
1.4. Зарубіжний досвід управління територіальними громадами: приклади і висновки для України	21
2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ОТГ	26
2.1. Загальна характеристика Куликівської ОТГ (географічне положення, населення, економічна структура).....	26
2.2. Аналіз фінансового становища ОТГ (джерела доходів, видатки, фінансова стійкість).....	29
2.3. Основні виклики та перспективи соціально-економічного розвитку громади.	45
3. РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КУЛИКІВСЬКОЇ ОТГ.....	49
3.1. Стратегічне планування як основа управління розвитком громади.....	49
3.2. Програми соціально-економічного розвитку та їх реалізація на рівні ОТГ	53
3.3. Вдосконалення механізмів управління розвитком Куликівської ОТГ	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні набуває особливої актуальності, оскільки саме громади стають основними осередками економічного, соціального та культурного життя. Зміцнення місцевого самоврядування та надання більшої автономії громадам дозволяє залучати місцеві ресурси для сталого розвитку територій, покращення умов життя населення та сприяння економічному зростанню. Куликівська селищна об'єднана територіальна громада (ОТГ) Львівського району Львівської області є яскравим прикладом такої громади, яка прагне ефективно управляти своїм розвитком для досягнення значущих соціально-економічних результатів.

Актуальність теми зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються територіальні громади в Україні. Процес децентралізації поставив перед громадами низку нових завдань: зокрема, необхідність самостійно розв'язувати питання інфраструктурного розвитку, соціальної підтримки, залучення інвестицій, а також пошуку фінансових ресурсів для забезпечення власних програм і проєктів. Вивчення досвіду управління розвитком на прикладі Куликівської ТГ дозволяє оцінити ефективність наявних механізмів управління, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних підходів до управління розвитком територіальних громад на прикладі Куликівської ТГ та розробка рекомендацій для оптимізації управлінських процесів, спрямованих на сталий соціально-економічний розвиток громади.

У відповідності до мети у кваліфікаційній роботі поставлені наступні завдання для її досягнення:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління розвитком територіальних громад та роль місцевого самоврядування у цьому процесі.
2. Провести аналіз соціально-економічного стану Куликівської ТГ, включаючи демографічні, економічні та фінансові аспекти.
3. Визначити основні проблеми, з якими стикається громада у процесі управління розвитком.

4. Розглянути основні механізми та інструменти управління, які використовуються Куликівською ТГ для забезпечення сталого розвитку.

5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком громади на основі отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі Куликівської селищної ТГ Львівського району Львівської області.

Предметом дослідження є механізми та інструменти, які використовуються Куликівською ТГ для забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку громади.

Для досягнення поставленої мети та завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи:

- аналіз і синтез – для систематизації теоретичних основ управління розвитком територіальних громад;
- статистичний аналіз – для оцінки соціально-економічного стану громади на основі наявних даних;
- соціологічний метод (опитування, інтерв'ю) – для виявлення актуальних проблем громади і рівня задоволеності населення;
- метод порівняння – для порівняння методів і результатів управління в інших громадах і адаптації їх до умов Куликівської ТГ;
- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін громади, можливостей і загроз її розвитку.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу управлінських процесів у територіальних громадах на прикладі Куликівської ТГ, що дозволяє оцінити специфіку механізмів управління в умовах української децентралізації. Отримані результати доповнюють наукові уявлення про управління розвитком громад, а також розширюють практичні знання щодо ефективного використання ресурсів та оптимізації соціально-економічних процесів у громадах.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих рекомендацій органами місцевого самоврядування Куликівської ТГ

для вдосконалення процесу управління розвитком громади, а також іншими громадами для вирішення подібних завдань в умовах децентралізації. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегій розвитку громад, підготовці проєктів соціально-економічного розвитку та залученні інвестицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття і сутність територіальних громад в Україні

Територіальна громада в Україні є базовою адміністративно-територіальною одиницею, що формується на основі добровільного об'єднання жителів, які проживають на визначеній території та мають спільні інтереси і потреби. Основна мета створення територіальних громад – забезпечення ефективного місцевого самоврядування, розв'язання соціальних, економічних та культурних завдань, що сприяє підвищенню якості життя мешканців.

Згідно з законодавством України, зокрема Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада – це жителі села, селища чи міста, що реалізують свої права на самоврядування безпосередньо або через обрані органи. У процесі децентралізації цей підхід посилюється, що дало громадам більше автономії у фінансових питаннях, управлінні ресурсами та ухваленні рішень [21].

Науковці пропонують різні трактування сутності територіальної громади. В. М. Бакуменко підкреслює, що громада – це не лише об'єднання населення на територіальній основі, але й специфічна система соціальних відносин, які передбачають спільну відповідальність за місцевий розвиток і добробут. Вчений вказує на важливість громад як автономних суб'єктів у державній системі, здатних самостійно розпоряджатися ресурсами і залучати інвестиції для місцевого розвитку [2].

Інший дослідник, О. В. Круль, вважає, що громада – це форма соціальної організації, яка базується на принципах солідарності та співпраці, і саме через ці принципи громади здатні ефективно реагувати на потреби мешканців. Згідно з Крулем, завдяки можливості вирішувати локальні питання на рівні громади, посилюється соціальна згуртованість та відповідальність громадян за якість життя на власній території [14].

Окремо слід звернути увагу на думки І. В. Поповича, який акцентує на економічному потенціалі громад. На його думку, громади є потенційно самодостатніми одиницями, що мають можливість залучати ресурси та

створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання на місцевому рівні та знижує залежність від центральної влади [19].

Серед інших визначень, І. В. Рибак визначає територіальну громаду як систему, що поєднує адміністративний, соціальний та економічний аспекти. Вона є не лише сукупністю населення, а й активним учасником у процесах державотворення. Вчений наголошує, що саме громади є фундаментом для становлення сильної держави, адже через них забезпечується ефективне вирішення важливих питань на місцях [22].

Територіальна громада – це одна з ключових одиниць місцевого самоврядування в сучасних умовах децентралізації, і вчені часто досліджують її суть, функції та роль в управлінні територіями. Ось кілька визначень і думок науковців щодо цього поняття.

Ю. В. Панасюк зазначає, що територіальна громада – це основа місцевого самоврядування, яка забезпечує повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, самостійність та відповідальність. Він визначає громаду як соціальну спільноту, яка об'єднана спільними інтересами та проживає в певних адміністративних межах, маючи відповідні ресурси для реалізації своїх повноважень [18].

У науковому дослідженні О. М. Гоя громада розглядається як об'єднання жителів певної території, яке формує стійкий механізм самоврядування. На його думку, це об'єднання повинно бути здатне ефективно використовувати свої ресурси та повноваження для сталого розвитку, що включає економічний, соціальний і екологічний виміри [9].

Т. А. Мельник стверджує, що територіальна громада – це організаційно-правова форма самоврядування, яка має значний потенціал для ефективного управління територіями. Вона відзначає, що громада – це не просто адміністративна одиниця, а соціальна система з власною суб'єктністю в процесах розвитку [17].

На думку В. І. Базьової, громада здатна забезпечити вирішення проблем місцевого рівня, враховуючи інтереси жителів, і тому є важливою складовою децентралізованої системи управління [1].

Погляди, вище перелічених науковців, відображають ключові аспекти визначення територіальної громади, зокрема, її роль у розвитку місцевого самоврядування, функції у вирішенні соціально-економічних питань та забезпеченні інтересів місцевих жителів.

Таким чином, поняття територіальної громади в Україні містить у собі багатовимірний зміст. Це не лише сукупність людей, що проживають на певній території, але й активний суб'єкт, що володіє правами і обов'язками в сфері місцевого управління. Територіальні громади, як показують наукові дослідження, є основою децентралізованого управління, адже вони забезпечують оперативне реагування на локальні потреби, сприяють розвитку місцевої економіки та підвищенню соціальної згуртованості. У результаті децентралізації громадяни отримали можливість впливати на процеси управління та розподілу ресурсів, що робить громади важливими учасниками в системі національної економіки та соціального розвитку.

Таке розуміння сутності та функцій територіальних громад дозволяє розглядати їх як важливий інструмент для розвитку демократичного суспільства і зміцнення місцевої економіки, з особливим акцентом на автономності та здатності до самоуправління.

Територіальні громади виконують низку ключових функцій, які забезпечують ефективне самоврядування, соціально-економічний розвиток і стабільність на місцевому рівні. Відповідно до досліджень українських науковців, розрізняють функції територіальних громад, які надалі ми розглянемо більш детально.

Отже, адміністративно-управлінська функція є основною для територіальних громад, оскільки передбачає організацію роботи місцевих органів влади, планування бюджету і розподіл ресурсів. Вчений В. М. Бакуменко зазначає, що ця функція полягає в забезпеченні оперативності прийняття рішень на місцевому рівні, адаптованих до потреб громади та

спрямованих на вирішення актуальних для жителів питань. Бакуменко підкреслює важливість ефективного управління ресурсами для забезпечення життєздатності громади та її розвитку.

С. Гриценко підкреслює, що територіальна громада виконує не тільки адміністративні, але й соціальні функції, представляючи собою спільноту людей, що має єдиний економічний і соціальний інтерес. На його думку, територіальна громада має змогу брати активну участь в управлінні, сприяючи покращенню умов проживання на своїй території [11].

Соціальна функція територіальних громад включає турботу про добробут та соціальний захист населення. Як стверджує О. В. Круль, ця функція виявляється в наданні соціальних послуг, зокрема в забезпеченні доступу до освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення і підтримки вразливих верств населення. На думку Круля, громади, здійснюючи соціальні функції, підвищують рівень довіри до органів місцевого самоврядування та сприяють соціальній згуртованості.

Економічна функція спрямована на стимулювання економічного розвитку громади, підтримку підприємництва та залучення інвестицій. І. В. Попович у своїй праці наголошує на тому, що громади повинні створювати умови для розвитку малого та середнього бізнесу, залучати інвестиції, а також раціонально використовувати наявні природні та фінансові ресурси. Це допомагає підвищити фінансову спроможність громад і забезпечити економічну незалежність.

Розвиток інфраструктури є ще однією важливою функцією, яка охоплює будівництво, утримання та модернізацію об'єктів інфраструктури: доріг, комунальних послуг, систем водопостачання і водовідведення, енергопостачання тощо. На думку І. В. Рибак, інфраструктурна функція є необхідною умовою для покращення умов життя населення та залучення нових інвесторів. Інфраструктурні проекти, підтримувані громадами, сприяють зростанню конкурентоспроможності територій.

Екологічна функція покликана забезпечити сталий розвиток громади з урахуванням екологічних стандартів і збереження довкілля. Бакуменко звертає

увагу на те, що громади повинні впроваджувати екологічні програми, які включають збереження природних ресурсів, захист від забруднення та підтримку екологічної культури серед населення. Це дозволяє підтримувати екологічну рівновагу та покращувати якість життя мешканців громади .

Культурно-освітня функція спрямована на збереження та розвиток місцевої культури, традицій, а також на забезпечення доступу населення до культурно-освітніх послуг. О. В. Круль вважає, що громади мають підтримувати освітні заклади, бібліотеки, музеї та інші культурні установи, а також організовувати заходи, спрямовані на популяризацію місцевої культурної спадщини. Це допомагає зберегти культурну самобутність і сприяє підвищенню рівня освіченості жителів .

Громадська безпека є однією з ключових функцій, спрямованих на захист населення від злочинності та підтримку правопорядку на території громади. І. В. Рибак підкреслює, що громади повинні співпрацювати з правоохоронними органами, створювати локальні програми профілактики злочинності та підтримувати ініціативи, спрямовані на забезпечення громадського порядку. Це сприяє зниженню рівня злочинності та підвищує відчуття безпеки серед жителів.

1.2. Основні принципи і методи управління розвитком територіальних громад

Основні принципи і методи управління розвитком територіальних громад є фундаментальними елементами, що забезпечують ефективну роботу органів місцевого самоврядування та стимулюють сталий розвиток громад. Управління розвитком громад ґрунтується на поєднанні базових принципів і сучасних методів, які дозволяють комплексно підходити до вирішення локальних соціально-економічних, інфраструктурних та екологічних завдань.

Перший принцип – це принцип децентралізації, який передбачає надання громадам більшої автономії у прийнятті рішень, управлінні фінансовими ресурсами та плануванні розвитку. Завдяки цьому громади можуть самостійно

визначати пріоритети та потреби, що сприяє більш оперативному і точному реагуванню на локальні виклики. Децентралізація також створює основу для посилення відповідальності місцевих органів влади за результати діяльності та сприяє підвищенню довіри громадян до органів самоврядування.

Другим ключовим принципом є принцип сталого розвитку, який орієнтує громаду на довгострокове збереження та ефективне використання наявних ресурсів. Це включає екологічно безпечне управління природними ресурсами, створення умов для соціальної згуртованості та підвищення економічної стабільності громади. У рамках цього принципу громади прагнуть забезпечити таку модель розвитку, яка б дозволила уникнути виснаження ресурсів та негативного впливу на довкілля.

Принцип субсидіарності є важливою складовою управління територіальними громадами. Він передбачає передачу повноважень на найнижчий рівень влади, де їх можна виконати найбільш ефективно. Це означає, що питання повинні вирішуватися на рівні громади, якщо вона має для цього необхідні ресурси та компетенцію. Принцип субсидіарності підсилює децентралізацію та дозволяє громадам реалізовувати власні ініціативи без надмірного втручання центральної влади.

Взаємозв'язок між принципами та методами, як вони співпрацюють для досягнення ефективного управління зображено на рисунку 1.1.

Методи управління розвитком територіальних громад включають як традиційні, так і сучасні підходи, що дозволяють забезпечити прозорість і ефективність процесів. Одним із найпоширеніших є метод стратегічного планування, який допомагає громаді визначити пріоритетні напрями розвитку на кілька років вперед. Стратегічний план зазвичай включає аналіз сильних і слабких сторін громади, визначення можливостей і загроз, а також розробку конкретних кроків для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування дозволяє громадам чітко структуровано підходити до реалізації довгострокових проєктів і раціонально використовувати наявні ресурси [25].

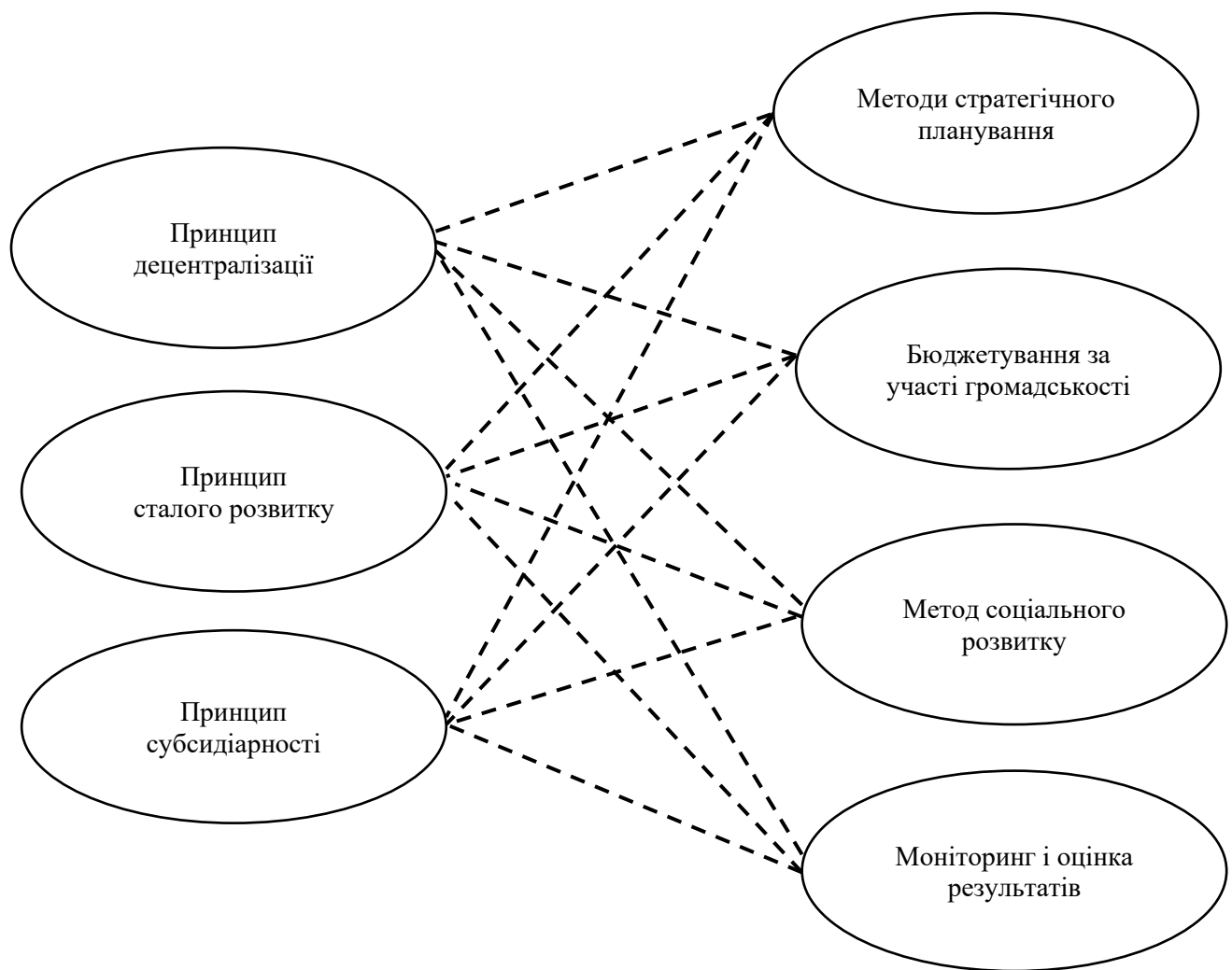


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок між принципами та методами управління розвитком територіальних громад

Ще одним важливим методом є бюджетування з участю громадськості, що передбачає залучення мешканців до процесу розподілу бюджетних коштів. Цей метод дозволяє підвищити прозорість управління, врахувати інтереси різних груп населення та забезпечити більш раціональне використання фінансів. Громадське бюджетування сприяє соціальній згуртованості, адже мешканці мають можливість безпосередньо впливати на фінансову політику громади.

Метод соціального партнерства також набуває популярності як інструмент управління розвитком громад. Він полягає у співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями для реалізації спільних проєктів, спрямованих на покращення умов життя у громаді.

Соціальне партнерство дає змогу поєднати ресурси різних секторів і розв'язувати складні проблеми, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я та екології.

Моніторинг і оцінка результатів є важливими методами, які дозволяють аналізувати ефективність заходів та коригувати плани залежно від досягнутих результатів. Постійний моніторинг допомагає громадам вчасно виявляти проблемні аспекти та швидко реагувати на змінні умови, адаптуючи свої стратегії.

Таким чином, основні принципи і методи управління розвитком територіальних громад в Україні забезпечують інтегрований підхід до розвитку громад, що спрямований на задоволення потреб мешканців, економічну стабільність та збереження довкілля. Ці інструменти дають можливість громадам ефективно вирішувати локальні питання та реалізовувати довгострокові проєкти, спрямовані на покращення якості життя.

1.3. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розвитку територіальних громад, особливо в умовах децентралізації, яка активно впроваджується в Україні. Вони є інструментом забезпечення прав та інтересів громадян на місцевому рівні, що підвищує ефективність управління територіями, надає громадам автономність та стимулює їх розвиток. Зокрема, місцеві органи мають повноваження з управління ресурсами громади, надання адміністративних послуг, реалізації інфраструктурних проектів і забезпечення соціально-економічного розвитку.

Однією з основних функцій органів місцевого самоврядування є сприяння розвитку економіки територіальної громади. Вони розробляють і втілюють стратегії економічного розвитку, сприяють залученню інвестицій, підтримують місцевий бізнес і створюють умови для зростання зайнятості населення. Завдяки фінансовій децентралізації, громади мають більше доступу до власних фінансових ресурсів, які можуть спрямовувати на реалізацію стратегічних проектів, спрямованих на поліпшення якості життя мешканців.

Крім економічного аспекту, органи місцевого самоврядування відповідальні за розвиток соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культури. Вони контролюють функціонування шкіл, дитячих садків, лікарень, закладів культури і спорту на своїй території. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію державних соціальних програм на місцевому рівні, зокрема надання соціальної допомоги та підтримки малозабезпеченим верствам населення.

Важливим аспектом є також екологічна складова. Органи місцевого самоврядування відповідальні за збереження природних ресурсів і покращення стану довкілля. Вони реалізують заходи з благоустрою територій, покращують інфраструктуру для збору та утилізації відходів, забезпечують озеленення, що сприяє покращенню якості життя мешканців.

Соціально-інфраструктурні проєкти, які реалізуються місцевими органами самоврядування, мають велике значення для розвитку територіальних громад. Це включає будівництво та ремонт доріг, розвиток систем водопостачання, покращення транспортної інфраструктури. Такі проєкти створюють передумови для збільшення економічної активності, підвищення рівня зайнятості та якості життя.

Органи місцевого самоврядування сприяють також розвитку громадянського суспільства. Через залучення громадян до прийняття рішень, організацію публічних слухань та консультацій, обговорення місцевих ініціатив, громада має можливість впливати на процеси, що відбуваються в її межах. Це формує довіру до органів влади та підвищує відповідальність громадян за своє середовище.

На основі проведеного нами дослідження у кваліфікаційній роботі, найкраще схематично ми показали роль органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад та виділили кілька важливих взаємозв'язків між її компонентами (рис. 1.2). Ці зв'язки показують, як окремі напрямки діяльності органів місцевого самоврядування взаємодіють між собою для досягнення єдиної мети – сталого розвитку та підвищення якості життя у громаді.

Ця схема відображає ключові функції та напрямки діяльності органів місцевого самоврядування в контексті розвитку територіальних громад, що сприяє створенню сприятливих умов для життя громадян та зміцненню місцевого самоврядування.

Взаємозв'язки показані на рис. 1.2 формують цілісну систему, де всі сфери діяльності органів місцевого самоврядування взаємодіють і підтримують одна одну для досягнення єдиної мети – покращення умов життя у громаді. Завдяки комплексному підходу до розвитку громади органи місцевого самоврядування забезпечують сталий соціально-економічний та екологічний розвиток, задовольняючи потреби теперішніх і майбутніх поколінь.



Рисунок 1.2. – Роль органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад

До прикладу, аналізуючи взаємозв'язок між економічним та інфраструктурним розвитком, варто зазначити, для залучення інвестицій та підтримки місцевого бізнесу важливими є сучасна інфраструктура, транспортна система, доступ до енергоресурсів і якісне водопостачання. Інфраструктурні покращення, у свою чергу, сприяють створенню робочих місць, а також зростанню податкових надходжень, які можна реінвестувати у розвиток економіки громади.

Таким чином, будівництво нової дороги може покращити доступність громади, залучити нові підприємства та сприяти зростанню зайнятості.

Зв'язок між соціальною сферою та економічним розвитком показує, що підтримка закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту сприяє підвищенню якості життя, що позитивно впливає на привабливість громади для кваліфікованих фахівців та інвесторів. Крім того, місцеві програми соціальної підтримки можуть полегшити вихід на ринок праці для вразливих груп, сприяючи зростанню зайнятості.

До прикладу: інвестиції у місцеву лікарню можуть знизити рівень захворюваності, що зменшить витрати підприємств на лікарняні, підвищуючи їхню продуктивність.

Інфраструктурний розвиток та екологічна відповідальність показують як інфраструктурні проекти, такі як системи водопостачання, водовідведення чи утилізація відходів, потребують екологічно відповідального підходу для збереження природних ресурсів громади. Технологічно сучасні інфраструктурні рішення, наприклад, енергозберігаючі технології чи очисні споруди, зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

Таким чином, побудова очисних споруд для води сприяє збереженню якості води в місцевих річках і водоймах, забезпечуючи водні ресурси для майбутніх поколінь.

Всі напрямки діяльності місцевого самоврядування можуть ефективно реалізовуватись лише за умов активної участі громадян. Залучення громадян до прийняття рішень через публічні обговорення сприяє кращому врахуванню

їхніх інтересів у соціальній, економічній, екологічній та інфраструктурній сферах.

Прикладом виступають публічні обговорення щодо розробки екологічної програми, які можуть допомогти виявити найбільш значущі для громади екологічні проблеми, що підвищує підтримку та участь населення у їх розв'язанні.

Взаємозв'язок забезпечення прав і свобод громадян та громадянської активності виступає гарантією прозорості і відкритості рішень, органи місцевого самоврядування стимулюють громадян брати активну участь у житті громади. Права громадян на інформацію та участь формують підґрунтя для довіри, яка є основою стабільного розвитку громади.

Приклади вказують на те, що прозорий бюджетний процес, де громадяни мають право висловлювати свої пропозиції, сприяє збільшенню довіри до влади та підвищує рівень громадянської активності.

Таким чином, роль органів місцевого самоврядування у розвитку територіальних громад є багатогранною і визначальною. Вони виступають гарантом реалізації інтересів місцевих жителів, забезпечують соціально-економічний розвиток, створюють належні умови для забезпечення прав і свобод громадян.

1.4. Зарубіжний досвід управління територіальними громадами: приклади і висновки для України

Зарубіжний досвід управління територіальними громадами надає численні приклади ефективних моделей місцевого самоврядування, які можуть слугувати корисними орієнтирами для України в процесі децентралізації. Управління територіальними громадами включає систему адміністративних, фінансових та соціально-економічних механізмів, які розвиваються з урахуванням історичних, культурних і політичних особливостей кожної країни. Аналіз досвіду інших держав дозволяє визначити практики, які можуть бути

адаптовані до українських реалій, зокрема в умовах поступового розширення повноважень та відповідальності на місцях [16].

Більш детальніше розглянемо та проаналізуємо моделі управління в різних країнах.

Скандинавська модель (наприклад, Швеція, Норвегія) характеризується високим рівнем децентралізації, де основні повноваження передані саме на рівень місцевих громад. У цих країнах місцеві органи самоврядування мають значну фінансову автономію, що дозволяє їм самостійно розпоряджатися своїми ресурсами та ефективно реалізовувати соціальні, освітні, медичні послуги для населення. Високий рівень довіри до місцевої влади та громадська участь у процесі прийняття рішень – важливі аспекти цієї моделі [34].

Якщо аналізувати Англосаксонську модель (Велика Британія, США), то варто зазначити, що вона базується на принципах представницької демократії з акцентом на автономію територіальних громад у сфері прийняття фінансових рішень і розробки місцевих політик. У Великій Британії громади активно залучаються до розвитку соціальних ініціатив та мають можливість створювати органи, що представляють інтереси громади в парламенті. У США управління територіальними громадами характеризується високою варіативністю залежно від штату, що дозволяє громадам самостійно встановлювати податки та реалізовувати локальні проєкти [34].

Німецька модель передбачає сильний акцент на адміністративну та фінансову децентралізацію. У Німеччині місцеве самоврядування має підтримку з боку державних структур, що дозволяє громадам краще реалізовувати місцеві проєкти та забезпечувати високий рівень життя. Фінансова підтримка у вигляді дотацій і субсидій із федерального бюджету створює стабільну базу для місцевих ініціатив [35].

Французька модель поєднує елементи децентралізації та централізованого контролю. У Франції територіальні громади мають обмежену автономію в прийнятті рішень, але централізована модель забезпечує фінансування та інституційну підтримку з боку держави. Таке управління підходить для країн з

сильною централізованою структурою, що дає змогу координувати місцеві потреби з національними пріоритетами [35].

Зарубіжні моделі управління територіальними громадами демонструють різноманітні переваги, які можуть бути корисними для реформ місцевого самоврядування в Україні. Скандинавська модель вирізняється високим рівнем фінансової автономії, що дозволяє громадам самостійно розпоряджатися ресурсами та ефективно задовольняти місцеві потреби. Завдяки цьому громади можуть активно залучати мешканців до прийняття рішень, що підвищує рівень довіри до місцевої влади та сприяє розвитку громадянського суспільства. Громадяни можуть відчувати себе частиною управлінських процесів, що забезпечує взаємну відповідальність за рішення і їх реалізацію на місцях. Однак, такі високі стандарти вимагають високого рівня управлінських компетенцій у місцевої влади, а це може бути складно забезпечити на практиці, особливо для економічно слабших громад [16].

Англосаксонська модель характеризується гнучкістю у прийнятті рішень та широкими можливостями для підтримки місцевого бізнесу, що сприяє економічному зростанню і створенню нових робочих місць. Важливо, що громади тут самі вирішують, як розподіляти бюджети і які програми реалізовувати, що дозволяє швидко реагувати на конкретні локальні потреби. Така гнучкість забезпечує ефективність на місцевому рівні, однак водночас призводить до значної фінансової нерівності між громадами. Багатші громади мають більше ресурсів для розвитку, тоді як економічно слабші змушені обмежувати свої можливості.

Німецька модель передбачає сильну підтримку з боку держави, що допомагає громадам з обмеженими ресурсами розвиватися за рахунок федеральних субсидій. Це сприяє соціально-економічній рівновазі між різними регіонами. Таке фінансування стимулює громади до розвитку та підвищує якість місцевих послуг. Але така залежність може знижувати рівень фінансової автономії громад, оскільки вони значною мірою залежать від централізованих ресурсів. Окрім того, бюрократичні процедури, які супроводжують виділення субсидій, можуть уповільнювати реалізацію місцевих проєктів.

Французька модель базується на централізованій підтримці з боку держави, яка контролює рівень надання соціальних послуг і дотримання загальнонаціональних стандартів. Це дозволяє гарантувати рівний доступ до базових послуг по всій країні, а також координацію великих інфраструктурних проєктів. Проте громади тут мають обмежену автономію в прийнятті рішень, що може гальмувати розвиток місцевих ініціатив, важливих саме для конкретної громади. Крім того, централізований підхід часто обмежує можливості громадян брати активну участь в управлінні місцевими питаннями, що може призвести до зниження довіри до влади.

Зазначені моделі показують, що ефективне управління територіальними громадами потребує балансу між автономією, участю громадян і підтримкою з боку держави. Скандинавська модель доводить, що фінансова автономія та активна участь громадян в управлінні сприяють сталому розвитку громад, але при цьому вимагають сильної місцевої влади і відповідного рівня навичок у керівництві. Англосаксонська модель наголошує на важливості гнучкості й економічної підтримки, однак посилює фінансову нерівність між громадами. Німецька модель пропонує компроміс між автономією та підтримкою, що дозволяє громадам забезпечити високу якість життя, проте може обмежувати їх незалежність через бюрократичну залежність. Французька ж модель, яка підтримує централізований контроль над важливими аспектами життя, водночас обмежує ініціативи знизу, що важливо для ефективного реагування на локальні потреби [29].

Ці підходи свідчать про важливість адаптації іноземного досвіду з урахуванням специфіки України, оскільки ефективність управління значною мірою залежить від балансу між фінансовою автономією, централізованою підтримкою та громадською участю. Інтегруючи елементи різних моделей, Україна може створити власну систему, здатну підвищити ефективність управління на місцях та забезпечити гармонійний розвиток територіальних громад.

Адаптація зарубіжних моделей управління територіальними громадами в Україні повинна враховувати як загальні міжнародні принципи, так і

особливості української системи управління[26]. Серед основних висновків можна виділити:

- фінансова децентралізація: українським громадам доцільно надати більше фінансової автономії для стимулювання місцевих ініціатив і зменшення залежності від державного бюджету. Це підвищить ефективність використання ресурсів та залучення інвестицій;

- підвищення рівня громадської участі: запозичуючи досвід скандинавських країн, варто активніше залучати громадян до процесу прийняття рішень на місцевому рівні. Це сприятиме розвитку громадянського суспільства та підвищить рівень відповідальності за реалізацію місцевих проєктів;

- інституційна підтримка національного рівня: з урахуванням досвіду Німеччини, Україні важливо створити механізми підтримки для слабших громад. Надання державних субсидій і дотацій може бути ключовим фактором у вирівнюванні рівня розвитку між різними регіонами;

- гнучкість в управлінні: як показує досвід США, гнучкість у вирішенні адміністративних і фінансових питань на місцях дозволяє громадам адаптуватися до конкретних локальних умов. Україні варто розглянути можливість введення законодавчих ініціатив, які забезпечать більшу автономію громад у прийнятті економічних рішень.

Отже, Україна має можливість удосконалити власну модель управління територіальними громадами, спираючись на зарубіжний досвід. Це дозволить створити сильну систему самоврядування, яка сприятиме соціально-економічному розвитку країни та підвищить якість життя її громадян.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ОТГ

2.1. Загальна характеристика Куликівської ОТГ (географічне положення, населення, економічна структура)

Куликівська селищна територіальна громада, утворена у 2020 році в рамках адміністративно-територіальної реформи України, є частиною Львівського району Львівської області. Її адміністративним центром є селище міського типу Куликів. До складу громади входять 17 населених пунктів, серед яких Артасів, Великий Дорошів, Віднів, Гребінці, Звертів, Костеїв, Кошелів, Малий Дорошів, Мервичі, Могиляни, Надичі, Нове Село, Перемивки, Смереків, Стронятин і Сулимів. Загальна площа громади становить 112,9 км², з середньою густотою населення 107,2 осіб/км², що є нижчим за середній показник у Львівському районі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Адміністративно-територіальний склад Куликівської селищної ради (територіальної громади) [23, с. 11]

Куликівська громада розташована лише за 15 км від обласного центру Львова, що створює вигідні економіко-географічні умови. Її територією проходить міжнародна траса М09 Тернопіль – Львів – Рава-Руська, яка є частиною Європейського автомобільного маршруту Е372. Також громада має залізничну станцію у смт Куликів, що підвищує її транспортну доступність. Близькість до кордону з ЄС (50 км) додає інвестиційної привабливості, особливо для логістичних та виробничих підприємств.

Таблиця 2.1 – Окремі показники стосовно характеристики Куликівської селищної ради (територіальної громади) [23, с. 10]

Регіон	Площа, км ²	Частка площі ТГ у заг. Площі району/ області	Кількість населення, тис. осіб	Частка населення ТГ у чисельності населення району / області	Густота населення (осіб/ км ²)
Куликівська територіальна громада	112,9	2,27/0,52	12,1	1,05/0,48	107,2
Львівський район	4976,2	22,8	1141,1	46,0	229,4
Львівська область	21833,0	-	2476,1	-	113,5

Аналіз таблиці 2.1, яка представляє окремі показники Куликівської селищної територіальної громади у порівнянні з Львівським районом та Львівською областю, дозволяє визначити як особливості, так і можливості розвитку цієї громади.

Густота населення в Куликівській громаді становить 107,2 особи/км², що значно нижче за середній показник Львівського району (229,4 особи/км²) і дещо нижче середнього по області (113,5 особи/км²). Ця характеристика вказує на рівномірний розподіл населення по території громади та відсутність значного концентраційного центру, крім адміністративного центру – смт Куликів. З іншого боку, низька густота створює можливості для розширення житлових зон, збільшення інвестицій у соціальну інфраструктуру та розвиток підприємництва.

Порівняння показників демонструє, що Куликівська громада займає скромне місце в регіональній структурі, як за площею, так і за чисельністю населення. Проте її показники густоти населення і територіальної компактності відкривають перспективи для точкового розвитку. Розробка стратегій, що включають підвищення економічної активності, залучення молоді та інвесторів, розвиток локального бізнесу та інфраструктури, допоможе цій громаді стати конкурентоспроможною у межах Львівського району і області.

Ця ситуація вимагає від громади ефективного використання ресурсів, таких як вигідне розташування поблизу Львова, доступ до міжнародних транспортних коридорів та культурно-історичний потенціал, що може стати основою для економічного зростання.

Станом на 2022 рік у громаді проживає 12 098 осіб, з яких 65% складає сільське населення. Найбільшими населеними пунктами є адміністративний центр Куликів (4185 осіб, 35% від загальної кількості) та село Мервичі (1412 осіб, 12%). Населення громади демонструє позитивну динаміку приросту – у 2021 році середній темп приросту склав 0,8% на рік, що вище середнього показника по Львівській області (рис. 2.2.).

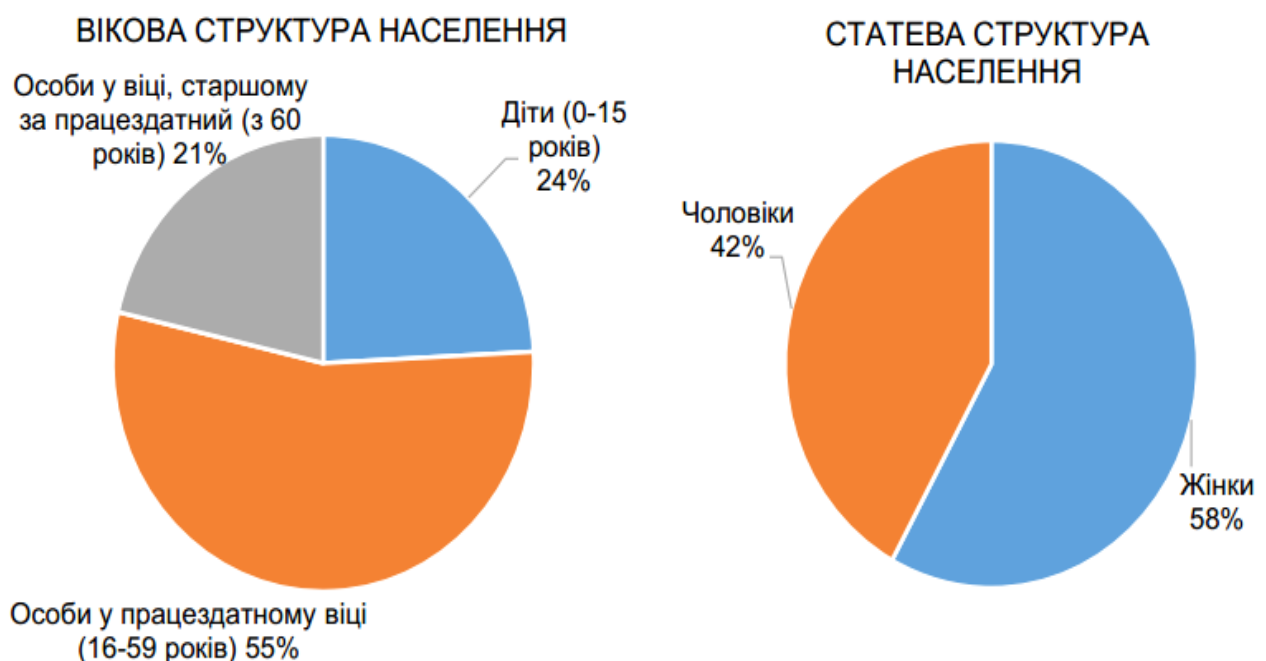


Рисунок 2.2 – Розподіл населення Куликівської громади за віковою та статевою структурами [23, с. 18]

Економіка Куликівської громади базується переважно на сільському господарстві, оскільки 77% її території займають сільськогосподарські угіддя, головним чином рілля. Основні напрямки економічної активності включають аграрний сектор, переробну промисловість та сферу послуг. Також громада має багаті культурні традиції, пов'язані з виробництвом хлібних і м'ясних виробів, що сприяє розвитку локального бізнесу та туризму.

Наявність міжнародного транспортного коридору і близькість до Львова дозволяють громаді залучати інвестиції у логістику, виробництво і туризм. Однак економічний розвиток стримується через низький рівень диверсифікації бізнесу і залежність від декількох великих підприємств, що формують основну частину бюджету громади.

Таким чином, Куликівська громада володіє значним потенціалом для розвитку завдяки своєму розташуванню, ресурсам та культурній спадщині. Основними напрямками для покращення економічної структури є диверсифікація бізнесу, залучення інвестицій та розвиток туристичних і логістичних можливостей.

2.2. Аналіз фінансового становища ОТГ (джерела доходів, видатки, фінансова стійкість)

Аналіз фінансового становища Куликівської об'єднаної територіальної громади (ОТГ) демонструє особливості її бюджетоутворення, структуру доходів і витрат, а також фінансові виклики та перспективи розвитку. Як типова громада, сформована в рамках адміністративно-територіальної реформи України, Куликівська ОТГ має змішану структуру доходів, яка включає як податкові, так і неподаткові надходження. Водночас значну роль у фінансовій стійкості громади відіграє державна підтримка у вигляді субвенцій і дотацій. Основну частину доходів бюджету громади формують податкові надходження (табл. 2.2.), зокрема податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), який є ключовим бюджетоформуючим податком. Його значення підкреслюється тим, що більшість працездатного населення громади працевлаштована на великих

підприємствах, які сплачують податки в місцевий бюджет. Однак така залежність від обмеженої кількості платників податків створює фінансові ризики, особливо у разі економічної нестабільності чи скорочення діяльності бюджетоформуючих підприємств.

Ще одним важливим джерелом доходів громади є місцеві податки і збори, зокрема податок на землю та майно. Попри стабільний їхній приріст у попередні роки, нерівномірність розвитку населених пунктів громади створює дисбаланс у надходженнях між адміністративним центром і віддаленими селами. Така ситуація вимагає запровадження заходів для стимулювання економічної активності в менш розвинених районах громади.

Таблиця 2.2 – Податкові надходження до бюджету Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Податкові надходження, всього доходів	51664,8	65678,7	74468,1	22803,3	144,14
1.Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	32565,1	44912,9	51000,5	18435,4	156,61
- у т.ч. податок на доходи фізичних осіб	32560,5	44908,5	50999,2	18438,7	156,63
- податок на прибуток підприємств	4,6	4,4	1,3	-3,3	28,26
2. Рентна плата і плата за використання інших природних ресурсів	3,1	3,5	3,3	0,2	106,45
- у т.ч. рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	0,9	1,1	0,5	-0,4	55,56
- рентна плата за користування надрами	2,0	2,4	2,7	0,7	135,00
- рентна плата за користування надрами місцевого значення	0,2	-	-	-	-
3. Внутрішні податки на товари та послуги	5673,6	2405,2	4591,1	-1082,5	80,92
- у т.ч. акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	1029,9	206,3	669,0	-360,9	64,96

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
- акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	3499,4	1026,8	2544,4	-955	72,71
- акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів	1144,1	1172,0	1378,6	234,5	120,50
4. Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з ПКУ	13405,7	18336,6	18853,1	5447,4	140,63
- у т.ч. податок на майно	6330,1	7392,7	8672,0	2341,9	137,00
- єдиний податок	7075,5	10943,9	10181,1	3105,6	143,89
5. Інші податки та збори	17,1	20,3	18,9	1,8	110,53
- у т.ч. екологічний податок	17,1	20,3	18,9	1,8	110,53

Аналіз таблиці 2.2, що відображає податкові надходження до бюджету Куликівської селищної ради за 2021-2023 роки, демонструє стабільне зростання загальної суми податкових доходів громади. У 2021 році загальні податкові надходження становили 51664,8тис. грн, у 2022 році збільшилися до 65678,7тис. грн, а у 2023 році досягли 74468,1тис. грн. Приріст за три роки склав 22803,3тис. грн, що еквівалентно зростанню на 144,14%. Це свідчить про поступове покращення фінансової бази громади, проте структура надходжень демонструє значну залежність від окремих видів податків.

Основну частину доходів бюджету формують податки на доходи фізичних осіб, які у 2021 році становили 32560,5тис. грн і зросли до 50999,2тис. грн у 2023 році, забезпечивши приріст у 18438,7тис. грн (156,63%). Цей показник демонструє стійке збільшення надходжень, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням заробітних плат або збільшенням кількості офіційно працевлаштованих осіб у громаді. Водночас податок на прибуток підприємств залишається незначним, знизившись із 4,6тис. грн у 2021 році до 1,3тис. грн у 2023 році, що становить лише 28,26% від показника 2021 року. Це може свідчити про низьку рентабельність або скорочення діяльності місцевих підприємств.

Рентна плата і плата за використання природних ресурсів також не

становлять значної частки доходів громади, проте показують стабільне зростання. У 2021 році ці надходження становили 3,1тис. грн, а у 2023 році зросли до 3,3тис. грн (106,45%). Зокрема, рентна плата за користування надрами збільшилася на 0,7тис. грн (135,00%), що свідчить про активізацію використання природних ресурсів. Водночас рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів зменшилася на 0,4тис. грн (55,56%), що може бути результатом зниження обсягів лісокористування.

Внутрішні податки на товари та послуги продемонстрували зниження на 1082,5тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, досягнувши 4591,1тис. грн (80,92%). Найбільше скорочення зазнав акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів, який зменшився на 360,9тис. грн (64,96%), а також акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів, який знизився на 955тис. грн (72,71%). Водночас акцизний податок з роздрібної торгівлі підакцизними товарами зріс на 234,5тис. грн (120,50%), що може свідчити про стабільний попит на відповідні товари серед місцевого населення. Місцеві податки та збори зросли з 13405,7тис. грн у 2021 році до 18853,1тис. грн у 2023 році, забезпечивши приріст на 5447,4тис. грн (140,63%). Зокрема, податок на майно зріс на 2341,9тис. грн (137,00%), що може бути пов'язано зі збільшенням оціночної вартості нерухомості або земельних ділянок. Єдиний податок також продемонстрував зростання на 3105,6тис. грн (143,89%), що свідчить про активність малого бізнесу в громаді.

Інші податки та збори, включаючи екологічний податок, залишаються незначними в структурі доходів. Приріст цього показника склав лише 1,8тис. грн (110,53%), що свідчить про низький рівень екологічних надходжень.

Загалом, структура податкових надходжень бюджету Куликівської громади свідчить про значну залежність від податку на доходи фізичних осіб, який формує основну частку доходів. Незначні надходження від рентних платежів та внутрішніх податків свідчать про недостатнє використання природних ресурсів та скорочення економічної активності у виробничій сфері. Для забезпечення фінансової стійкості громади доцільно розвивати нові джерела доходів, стимулювати економічну активність та розширювати

податкову базу.

Проаналізувавши таблицю 2.2, вважаємо за необхідне визначити основні джерела податкового надходження, а також залежність бюджету від конкретних суб'єктів господарювання. Загальна сума ПДФО, сплачена до місцевого бюджету у 2022 році, становила 36216тис. грн, що формувало значну частку бюджету громади.

Таблиця 2.3 – Найбільші платники ПДФО до бюджету Куликівської територіальної громади у 2022 році , тис.грн.

Суб'єкт господарювання, вид економічної діяльності	Сума податку	Частка сплаченого суб'єктом податку, %
ДП «Ен Джі Метал Україна» (підприємство з іноземними інвестиціями)	9995,5	27,6
ТзОВ «Гульдман -Україна» (підприємство з іноземними інвестиціями)	3816,3	10,6
ТзОВ «Ако Індастріс» (підприємство з іноземними інвестиціями)	3408,2	9,4
ТзОВ «Завод Стеко»	1452,2	4,0
ТзОВ «Віско КГ»	854,6	2,4
ТзОВ «Ексім Фуд»	1830,3	5,1
ТзОВ «Агропобутсервіс»	1441,4	4,0
Всього переробна промисловість	22798,5	63,0
ТзОВ «Жовківський ППР»	1054,4	2,9
ФГ Кушпіта Б.О.	623,3	1,7
ФГ Лелик	278,3	0,8
Всього сільське господарство	1956,0	5,4
Всього державне управління державного характеру	11461,5	31,6
Загалом сплачено до місцевого бюджету у 2022 році	36216,0	100

Основним платником ПДФО є підприємство з іноземними інвестиціями ДП «Ен Джі Метал Україна», яке забезпечило 9995,5тис. грн або 27,6% від загальної суми податку. Така концентрація надходжень від одного підприємства свідчить про значну залежність бюджету громади від його діяльності. У разі економічних труднощів або скорочення виробництва цього підприємства громада може втратити вагомую частину свого бюджету.

Другим за значенням платником є ТзОВ «Гульдман-Україна», яке сплатило 3816,3тис. грн, що становить 10,6% загальної суми ПДФО. На третьому місці ТзОВ «Ако Індастріс», яке забезпечило 3408,2тис. грн (9,4%). Загалом, підприємства переробної промисловості, до яких належать ці та інші компанії, сформували 22798,5тис. грн ПДФО, або 63% від загальної суми. Цей показник демонструє значну роль переробної промисловості у формуванні доходів громади, що свідчить про розвинутість цієї галузі в регіоні.

Поряд із переробною промисловістю, значний внесок у сплату ПДФО належить державному сектору. Державне управління державного характеру забезпечило 11461,5тис. грн або 31,6% від загальної суми податку. Це підкреслює важливість зайнятості у бюджетній сфері для формування місцевих податкових надходжень.

Сільське господарство, яке представлено фермерськими господарствами, такими як ФГ Кушпіта Б.О. (623,3тис. грн, 1,7%) та ФГ Лелик (278,3тис. грн, 0,8%), у загальному обсязі сплатило 1956тис. грн (5,4%). Незважаючи на значну частку сільськогосподарських угідь у громаді, ця галузь має незначний вплив на формування бюджету. Це може бути пов'язано з низьким рівнем офіційної зайнятості або низькими доходами працівників у сільськогосподарській сфері.



Рисунок 2.3 – Найбільші платники ПДФО до бюджету Куликівської територіальної громади у 2022 році, %

Отже, загальний аналіз таблиці 2.3 та рисунка 2.3 вказує на значну концентрацію доходів бюджету громади від декількох найбільших підприємств переробної промисловості, зокрема з іноземними інвестиціями, які формують основну частину надходжень ПДФО. Така залежність від обмеженої кількості джерел доходів створює ризики для фінансової стабільності громади. Для зниження цих ризиків доцільно стимулювати розвиток інших секторів економіки, таких як сільське господарство, роздрібна торгівля та сфера послуг, а також підтримувати диверсифікацію діяльності місцевих підприємств. Це дозволить збалансувати бюджет і забезпечити стійке фінансове становище громади у довгостроковій перспективі.

Значну частину бюджету громади формують трансферти з державного бюджету, такі як освітня субвенція та дотація на утримання соціальної інфраструктури. Ці кошти спрямовуються на забезпечення функціонування шкіл, дитячих садків, медичних закладів і соціальних програм. Однак надмірна залежність від зовнішнього фінансування може обмежувати фінансову автономію громади, що потребує заходів для диверсифікації доходів і підвищення самозабезпеченості.

Таблиця 2.4 – Виконання за доходами бюджету Куликівської селищної ради у 2021-2022 рр. [4]

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення, 2023 р. до 2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Податкові надходження	51664,8	47,37	65678,7	54,94	74468,1	58,10	22803,3	144,14
Неподаткові надходження	1700,3	1,56	1116,6	0,93	2381,0	1,86	680,7	140,03
Офіційні трансферти	55565,7	50,95	52760,6	44,13	47147,7	36,79	-8418	84,85
Доходи від операцій з капіталом	136,4	0,13	-	-	4166,6	3,25	4030,2	3054,69
Всього	109067,3	100,00	119556,0	100,00	128163,5	100,00	19096,2	117,51

Аналіз таблиці 2.4, яка відображає виконання бюджету Куликівської селищної ради за доходами у 2021-2023 роках, демонструє значні зміни в структурі та динаміці надходжень. Загальні доходи бюджету зросли з 109067,3тис. грн у 2021 році до 128163,5тис. грн у 2023 році, що складає приріст на 19096,2тис. грн (117,51%). Це свідчить про поступове зростання фінансових можливостей громади, однак структура доходів зазнала суттєвих змін, що вимагає детального аналізу.

Податкові надходження є найбільшим джерелом доходів бюджету, частка яких у загальній структурі зросла з 47,37% у 2021 році до 58,10% у 2023 році. У грошовому еквіваленті податкові надходження збільшилися на 22803,3тис. грн (144,14%) за аналізований період. Це свідчить про ефективну податкову політику громади, що забезпечила зростання надходжень навіть в умовах економічної нестабільності. Основною складовою податкових надходжень є податок на доходи фізичних осіб, що підкреслює значення зайнятості та економічної активності місцевого населення для бюджету громади.

Неподаткові надходження демонструють значну варіативність, зрісши з 1700,3тис. грн у 2021 році до 2381,0тис. грн у 2023 році, що складає приріст на 680,7тис. грн (140,03%). Частка цих доходів у структурі бюджету залишається невеликою – від 1,56% у 2021 році до 1,86% у 2023 році. Збільшення неподаткових надходжень може бути пов'язане з активізацією використання місцевого майна, штрафними санкціями або іншими джерелами неподаткових доходів, однак їхній потенціал для бюджету громади поки незначний.

Офіційні трансферти, що включають дотації та субвенції з державного бюджету, зменшилися з 55565,7тис. грн у 2021 році до 47147,7тис. грн у 2023 році, що складає зниження на 8418тис. грн (84,85%). Частка цих трансфертів у структурі доходів скоротилася з 50,95% у 2021 році до 36,79% у 2023 році. Це свідчить про зниження залежності громади від державної підтримки, але водночас може вказувати на необхідність розробки механізмів компенсації для забезпечення стабільності фінансування місцевих програм і послуг.

Доходи від операцій з капіталом зазнали значного зростання, збільшившись з 136,4тис. грн у 2021 році до 4166,6тис. грн у 2023 році. Це

становить приріст на 4030,2тис. грн (3054,69%) і є найшвидше зростаючим компонентом бюджету. Збільшення доходів від операцій з капіталом може бути пов'язане з продажем або орендою комунального майна, залученням інвестиційних коштів або активізацією проєктів розвитку. Частка цих доходів у загальній структурі бюджету зросла з 0,13% у 2021 році до 3,25% у 2023 році, що свідчить про їхню перспективність як джерела фінансування.

Таким чином, варто зазначити, що загалом структура доходів бюджету демонструє позитивні тенденції, зокрема зростання податкових надходжень та доходів від операцій з капіталом, що знижує залежність громади від офіційних трансфертів. Однак зменшення частки трансфертів вимагає додаткових зусиль для збільшення власних доходів громади, таких як стимулювання підприємницької активності, поліпшення адміністрування місцевих податків і зборів, а також залучення інвестицій. Такі заходи сприятимуть посиленню фінансової самостійності громади та підвищенню її спроможності виконувати стратегічні завдання розвитку.

Неподаткові надходження є важливим компонентом доходів місцевих бюджетів, включаючи бюджети територіальних громад (табл. 2.5). Вони формують частину доходів, яка не пов'язана з оподаткуванням, і слугують інструментом для зміцнення фінансової незалежності громад. Ці надходження включають доходи від використання майна, адміністративні збори, плату за послуги, що надаються бюджетними установами, штрафи, а також інші доходи, передбачені законодавством. Хоча їх частка у загальній структурі доходів громад зазвичай менша, ніж податкові надходження, вони відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності [8].

Роль неподаткових надходжень у фінансуванні територіальних громад визначається кількома аспектами. По-перше, вони забезпечують додаткові ресурси для покриття витрат, які не можуть бути профінансовані за рахунок податкових доходів чи трансфертів. По-друге, вони сприяють підвищенню фінансової автономії громад, зменшуючи залежність від зовнішньої підтримки. По-третє, їх надходження дозволяє гнучко реагувати на локальні потреби та пріоритети громади.

Однак неподаткові надходження мають свої обмеження. Їх обсяг значною мірою залежить від економічної активності громади, її ресурсної бази, рівня управлінської спроможності місцевих органів влади. Крім того, нормативно-правове регулювання може обмежувати ініціативи громади у формуванні таких доходів.

Таблиця 2.5 – Неподаткові надходження до бюджету Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Неподаткові надходження, всього	1700,3	1116,6	2381,0	680,7	140,03
1. Доходи від власності та підприємницької діяльності	267,0	25,1	288,2	21,2	107,94
- у т.ч. інші надходження	92,4	19,0	288,2	195,8	311,90
- надходження коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва	174,5	6,1	-	-174,5	-
2. Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	104,0	83,6	778,3	674,3	748,37
- у т.ч. плата за надання адміністративних послуг	9,6	8,8	48,3	38,7	503,13
- надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном	94,0	73,4	729,9	635,9	776,49
- державне мито	0,2	1,2	0,0	-0,2	-
3. Інші неподаткові надходження	9,1	117,0	26,0	16,9	у 3 р.
4. Власні надходження бюджетних установ	1320,2	890,7	1288,4	-31,8	97,59
- у т.ч. надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	678,4	288,7	951,2	272,8	140,21
- інші джерела власних надходжень бюджетних установ	641,8	601,9	337,1	-304,7	52,52

Аналіз таблиці 2.5, яка демонструє неподаткові надходження до бюджету Куликівської селищної ради за 2021-2023 роки, дозволяє оцінити динаміку та

структуру цього джерела доходів. Загальна сума неподаткових надходжень зросла з 1700,3тис. грн у 2021 році до 2381тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 680,7тис. грн (140,03%). Така динаміка свідчить про посилення використання альтернативних джерел доходів для поповнення бюджету громади.

Доходи від власності та підприємницької діяльності у 2023 році зросли до 288,2тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 21,2тис. грн (107,94%). Значну роль у цьому зростанні відіграють інші надходження, які збільшилися з 92,4тис. грн у 2021 році до 288,2тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 195,8тис. грн (311,90%). Це свідчить про покращення ефективності використання майнових ресурсів громади. Водночас надходження від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, що становили 174,5тис. грн у 2021 році, відсутні у 2023 році, що вказує на припинення цих платежів.

Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності демонструють значне зростання, збільшившись з 104тис. грн у 2021 році до 778,3тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 674,3тис. грн (748,37%). Це відображає покращення адміністрування платежів та орендних доходів. Зокрема, плата за надання адміністративних послуг зросла на 38,7тис. грн (503,13%), а надходження від орендної плати збільшилися на 635,9тис. грн (776,49%), що свідчить про ефективне використання майна громади. Водночас державне мито, яке становило 0,2тис. грн у 2021 році, знизилося до нуля у 2023 році.

Інші неподаткові надходження, які зросли з 9,1тис. грн у 2021 році до 26тис. грн у 2023 році, демонструють збільшення на 16,9тис. грн. Хоча ці надходження залишаються незначними, їхнє триразове зростання вказує на певний прогрес у залученні додаткових джерел фінансування.

Власні надходження бюджетних установ у 2023 році становили 1288,4тис. грн, що трохи нижче показника 2021 року (1320,2тис. грн), але все ж демонструє стабільність. Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами, зросли на 272,8тис. грн (140,21%), досягнувши

951,2тис. грн у 2023 році. Однак інші джерела власних надходжень бюджетних установ знизилися на 304,7тис. грн (52,52%), що свідчить про обмеження у цьому напрямі.

Загалом аналіз неподаткових надходжень до бюджету Куликівської громади демонструє позитивну динаміку, особливо у збільшенні адміністративних зборів та орендних доходів, що свідчить про ефективніше використання ресурсів громади. Проте зниження надходжень від відшкодування втрат сільськогосподарського виробництва та інших джерел вказує на необхідність активнішого залучення нових напрямів доходів, таких як інвестиційні надходження, розширення спектра платних послуг і покращення управління майновими активами. Це дозволить зміцнити фінансову базу громади та забезпечити її стійкий розвиток.

З витратної сторони бюджету переважають соціальні видатки, пов'язані з утриманням освітніх, медичних і культурних закладів. Важливу частину видатків також займають інфраструктурні проекти, зокрема ремонт доріг, оновлення систем водопостачання та водовідведення, благоустрій території (табл. 2.6-2.7.).

Таблиця 2.6 – Видатки за загальнодержавними функціями у бюджеті Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Загальнодержавні функції, всього	19422,6	27120,0	31431,1	12008,5	161,83
Вищі органи державного управління, органи місцевої влади	14470,2	19723,7	23528,4	9058,2	162,60
1. Вищі органи державного управління, органи місцевої влади	14470,2	19723,7	23528,4	9058,2	162,60
2. Інша діяльність у сфері державного управління:	0,0	118,0	157,4	157,4	-
- в т.ч. поточні видатки (використання товарів і послуг)	-	118,0	157,4	157,4	-
- нерозподілені видатки	0,0	0,0	0,0	0,0	-
3. Міжбюджетні трансферти:	4952,6	7278,2	7745,2	2792,6	156,39

Загальний обсяг видатків зріс із 19422,6тис. грн у 2021 році до 31431,1тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 12008,5тис. грн (161,83%). Це свідчить про значне збільшення видатків, спрямованих на забезпечення загальнодержавних функцій.

Основну частину цих витрат становлять видатки на діяльність вищих органів державного управління та органів місцевої влади, які у 2021 році становили 14470,2тис. грн і зросли до 23528,4тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 9058,2тис. грн (162,60%). Така динаміка може бути пов'язана із зростанням витрат на забезпечення роботи місцевих органів влади, збільшенням обсягу поточних видатків на адміністративні потреби та фінансуванням програм розвитку місцевого самоврядування.

Додатковим напрямком витрат є інша діяльність у сфері державного управління, яка у 2021 році не фінансувалася, але у 2022 році отримала фінансування у розмірі 118тис. грн, а у 2023 році збільшилася до 157,4тис. грн. Це може бути пов'язано із новими ініціативами чи програмами, спрямованими на підвищення ефективності державного управління або реалізацію конкретних проектів, таких як закупівля товарів і послуг для потреб громади. Хоча цей напрямок видатків поки що незначний, його поява свідчить про розширення функцій місцевого управління.

Важливою складовою видатків є міжбюджетні трансферти, які забезпечують фінансування потреб громади за рахунок ресурсів, переданих із вищих бюджетів. У 2021 році обсяг міжбюджетних трансфертів становив 4952,6тис. грн, а у 2023 році він зріс до 7745,2тис. грн, що дорівнює приросту на 2792,6тис. грн (156,39%). Це зростання може свідчити про збільшення фінансової підтримки з боку держави, необхідної для реалізації місцевих програм, таких як розвиток інфраструктури чи соціальні проекти. Однак, значна частка міжбюджетних трансфертів також вказує на залежність громади від зовнішнього фінансування.

Нерозподілені видатки в аналізованому періоді залишалися нульовими, що свідчить про відсутність резервів або невикористаних коштів у цій категорії бюджету.

Загалом динаміка видатків за загальнодержавними функціями у бюджеті Куликівської громади демонструє зростання витрат, спрямованих на забезпечення функціонування органів влади та реалізацію державних програм. Основними факторами такого зростання є збільшення фінансування адміністративної діяльності та міжбюджетних трансфертів. Для підвищення ефективності використання бюджетних коштів доцільно зосередитися на оптимізації адміністративних витрат, розширенні джерел власних доходів і зменшенні залежності від зовнішнього фінансування. Це сприятиме стабільності бюджету та забезпечить кращу реалізацію місцевих ініціатив.

Важливим аспектом фінансового становища громади є активна участь у грантових програмах і залучення міжнародних інвестицій. Це дає змогу компенсувати нестачу місцевих ресурсів та реалізовувати масштабні інфраструктурні і соціальні проекти. Однак ефективність такого підходу залежить від здатності громади створювати якісні інвестиційні пропозиції і підтримувати довіру донорів. У табл. 2.7 більш детально проаналізуємо видатки пов'язані з економічною діяльністю Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр.

Аналіз таблиці 2.7, яка демонструє видатки, пов'язані з економічною діяльністю Куликівської селищної ради за 2021-2023 роки, показує суттєві зміни у пріоритетах фінансування. Загальна сума видатків на економічну діяльність зросла з 6682,1тис. грн у 2021 році до 8060,9тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 1378,8тис. грн (120,63%). Це свідчить про зростання уваги до економічного розвитку громади, однак структура витрат змінювалася нерівномірно, що вказує на різноспрямовані пріоритети в окремих галузях.

Видатки на сільське, лісове господарство, мисливство та рибне господарство у 2021 році становили 223,8тис. грн, але у 2023 році скоротилися до 182,9тис. грн, що дорівнює зниженню на 40,9тис. грн (81,72%). Поточні видатки у сільському господарстві взагалі припинилися після 2021 року, що вказує на зменшення фінансування цієї сфери. Це може бути наслідком обмеженості ресурсів або зміни стратегічних пріоритетів громади.

Таблиця 2.7 – Видатки пов’язані з економічною діяльністю Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Видатки на економічну діяльність, всього	6682,1	3109,3	8060,9	1378,8	120,63
1. Сільське господарство, лісове господарство та мисливство, рибне господарство:	223,8	0,0	182,9	-40,9	81,72
- в т.ч. поточні видатки у сільському господарстві	223,8	0,0	0,0	-223,8	0,00
2. Інша промисловість та будівництво	1629,6	54,3	98,0	-1531,6	6,01
- в т.ч. будівництво:	1629,6	54,3	98,0	-1531,6	6,01
- поточні видатки	69,9	14,9	98,0	28,1	140,20
- капітальні видатки	1569,6	39,3	0,0	-1569,6	0,00
3. Транспорт:	791,0	1531,3	2229,8	1438,8	281,90
- в т.ч. дорожнє господарство:	791,0	1531,3	2229,8	1438,8	281,90
4. Зв’язок, телекомунікації та інформатика	25,0	0,0	0,0	-25	0,00
5. Інша економічна діяльність:	4012,6	1523,7	5550,1	1537,5	138,32

Видатки на іншу промисловість і будівництво демонструють суттєве скорочення. У 2021 році вони становили 1629,6 тис. грн, але у 2023 році впали до 98 тис. грн, що означає зменшення на 1531,6 тис. грн (6,01%). Основною причиною такого скорочення є майже повне припинення капітальних видатків, які зменшилися з 1569,6 тис. грн у 2021 році до нуля у 2023 році. Водночас поточні видатки у цій сфері зросли з 69,9 тис. грн у 2021 році до 98 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 28,1 тис. грн (140,20%). Це свідчить про перехід від інвестицій у довгострокові проєкти до підтримки поточних потреб. Транспорт став однією з найбільш пріоритетних сфер у видатках громади. У 2021 році видатки на транспорт становили 791 тис. грн, а у 2023 році зросли до

2229,8тис. грн, що дорівнює приросту на 1438,8тис. грн (281,90%). Основна частка цих коштів спрямована на дорожнє господарство, що вказує на необхідність покращення транспортної інфраструктури громади. Це позитивний сигнал, оскільки якісні дороги є критично важливими для економічного розвитку, логістики та мобільності населення.

Видатки на зв'язок, телекомунікації та інформатику у 2021 році становили 25тис. грн, але у 2023 році їхнє фінансування припинилося, що свідчить про зміну пріоритетів громади або відсутність нагальних потреб у цій сфері.

Інша економічна діяльність стала другою за значенням категорією видатків, зростаючи з 4012,6тис. грн у 2021 році до 5550,1тис. грн у 2023 році. Це становить приріст на 1537,5тис. грн (138,32%). Таке зростання вказує на активізацію заходів, які не потрапляють до основних галузевих категорій, але сприяють загальному економічному розвитку громади.

Загалом аналіз видатків, пов'язаних з економічною діяльністю, демонструє перерозподіл пріоритетів громади з акцентом на розвиток транспортної інфраструктури та підтримку інших економічних ініціатив. Однак значне скорочення витрат на промисловість і будівництво, а також сільське господарство може обмежувати можливості довгострокового розвитку громади. Для досягнення балансу доцільно посилити інвестиції у капітальні проєкти, спрямовані на підтримку аграрного сектору, будівництва та телекомунікацій, оскільки ці сфери є основою економічної стійкості громади у довгостроковій перспективі.

Таким чином, фінансове становище Куликівської ОТГ характеризується як стабільне, але залежне від обмеженого кола джерел доходів та державної підтримки. Для покращення фінансової стійкості громади важливо посилювати диверсифікацію економіки, стимулювати підприємницьку активність і розвивати ефективну фінансову політику. Це дозволить підвищити самозабезпеченість громади, забезпечити її поступовий розвиток і створити сприятливі умови для мешканців.

2.3. Основні виклики та перспективи соціально-економічного розвитку громади

Куликівська громада стикається з низкою серйозних викликів, що обмежують її соціально-економічний розвиток. Одним із найбільш значущих викликів є фінансова обмеженість та залежність від одного бюджетоформуючого підприємства, яке забезпечує близько третини всіх податкових надходжень. Така ситуація становить серйозний ризик для громади: будь-які зміни в діяльності цього підприємства (зокрема, скорочення виробництва або фінансові труднощі) можуть суттєво вплинути на доходи громади, ускладнюючи реалізацію важливих проектів з розвитку інфраструктури, підвищення якості соціальних послуг та підтримки підприємництва. Для зменшення цієї залежності доцільно активізувати залучення нових підприємств та сприяти розвитку малого і середнього бізнесу, що створить додаткові стабільні джерела доходів. Залучення інвесторів, надання їм податкових пільг та спрощення адміністративних процедур допоможуть розширити податкову базу громади. Крім того, залучення грантів, зокрема з ЄС та програм USAID, може сприяти фінансуванню інфраструктурних і соціальних проектів без значного навантаження на бюджет громади.

Другий важливий виклик – дисбаланс економічної активності. Більшість підприємств зосереджені в адміністративному центрі громади, тоді як інші населені пункти залишаються економічно менш розвиненими, що знижує інвестиційну привабливість громади та провокує відтік мешканців до центру або навіть за межі громади. Для розв'язання цієї проблеми можна створити бізнес-інкубатори та центри підтримки підприємництва в менш розвинених населених пунктах, стимулюючи відкриття підприємств на місцях. Поліпшення транспортної доступності та зв'язку також сприятиме рівномірному розвитку громади, як і запровадження податкових пільг для підприємців, що працюють за межами адміністративного центру.

Крім цього, громада має серйозні інфраструктурні проблеми: більшість доріг потребують капітального ремонту, а системи водопостачання та

водовідведення в багатьох населених пунктах відсутні або перебувають у незадовільному стані. Це погіршує якість життя мешканців і стримує розвиток бізнесу, адже підприємства не можуть належним чином організувати логістику та забезпечити працівників базовими умовами. Вирішення цієї проблеми вимагає пошуку інвестицій та співпраці з державними і міжнародними організаціями, щоб отримати фінансування на оновлення інфраструктури. Окрім того, залучення приватних компаній до спільного фінансування проєктів, наприклад, через концесії, може допомогти зменшити навантаження на бюджет громади.

Ще одним серйозним викликом є демографічні проблеми, пов'язані зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) внаслідок війни. Забезпечення житла, харчування, медичного обслуговування та освіти для ВПО вимагає значних додаткових ресурсів, що створює додаткове навантаження на бюджет громади. Окрім того, громада стикається з відтоком молоді та старінням населення, що в майбутньому може вплинути на стабільність трудових ресурсів. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є активна інтеграція ВПО у громаду – надання можливостей для їх професійного розвитку та освіти може допомогти їм адаптуватися та залишитися в громаді, що дозволить збільшити кількість працездатного населення. Розвиток молодіжних програм, організація культурних та освітніх заходів для молоді також може сприяти зменшенню відтоку молодих людей. Співпраця з неурядовими організаціями у реалізації програм підтримки для ВПО та молоді може забезпечити необхідні ресурси та знизити фінансове навантаження на громаду.

Впровадження відповідних стратегій для подолання викликів, з якими стикається громада, потребує продуманої реалізації, активної участі мешканців і підтримки державних та міжнародних партнерів. Це дозволить Куликівській громаді розвиватися збалансовано, створюючи економічно стабільне та комфортне середовище для своїх жителів.

Куликівська громада має перспективні можливості для соціально-економічного розвитку завдяки зовнішнім факторам, що можуть значно підвищити її конкурентоздатність та стійкість. Однією з таких можливостей є

інтеграція України в Європейський Союз. Потенційний вступ України до ЄС відкриває громадам, зокрема Куликівській, шлях до залучення європейських грантів та програм фінансової підтримки. Існує низка європейських програм, які спрямовані на фінансування проєктів, пов'язаних з місцевим економічним розвитком, поліпшенням інфраструктури, підтримкою малого і середнього бізнесу, а також соціальною сферою. Отримання цих коштів може суттєво знизити фінансове навантаження на місцевий бюджет, дозволяючи реалізувати стратегічні інфраструктурні та соціальні проєкти, які громада самотійно не могла б профінансувати. Гранти можуть бути використані для модернізації інфраструктури, розвитку освіти та культури, охорони здоров'я, що в свою чергу, сприятиме підвищенню якості життя мешканців.

Ще однією важливою перспективою є розвиток туризму та крафтового виробництва, які мають значний потенціал для економічного зростання громади. Куликівська територіальна громада відома своїми культурними традиціями та спадщиною, зокрема виробництвом традиційних м'ясних виробів і хлібобулочних продуктів, що мають місцеву унікальність. Розвиток крафтового виробництва, такого як виготовлення ковбас, меду, хліба та інших локальних продуктів, може стати основою для створення додаткових робочих місць і залучення туристів. Крафтовий туризм, який включає відвідування місцевих фестивалів, майстер-класів, дегустацій, дає змогу підтримувати місцевих виробників та зберігати традиційні ремесла. Це не лише зміцнює економіку громади, але й підвищує її привабливість як туристичного напрямку. Проведення заходів і фестивалів, які популяризують місцеві продукти і культуру, може залучати туристів з інших регіонів та країн, що також позитивно впливатиме на місцевий бізнес і створить попит на послуги в сфері готельно-ресторанного бізнесу, транспортних послуг, продажу сувенірів тощо.

Ще одним перспективним напрямом є інвестиції у відновлювані джерела енергії, що дозволять громаді вирішити питання енергоефективності та енергозалежності. Низький рівень енергоефективності комунальних установ, таких як школи, лікарні, адміністративні будівлі, створює потребу у значних витратах на опалення та електропостачання. Вкладення у відновлювані джерела

енергії, наприклад, у встановлення сонячних панелей, вітряків або систем утеплення, дозволить знизити енергоспоживання та покращити енергозабезпечення громади. Це сприятиме скороченню витрат на енергоресурси та зменшенню впливу на навколишнє середовище. У багатьох європейських країнах відновлювана енергетика є одним із пріоритетів, тому громада має можливість залучити інвестиції у цей сектор через гранти та програми з підтримки енергоефективності. Інвестиції у відновлювану енергетику можуть створити нові робочі місця у сфері будівництва, монтажу та обслуговування енергетичних установок, що позитивно вплине на місцеву зайнятість та економіку загалом.

Таким чином, Куликівська громада має перспективні зовнішні можливості для підвищення економічної стабільності, покращення інфраструктури та забезпечення довгострокового зростання. Реалізація цих можливостей через інтеграцію до європейських структур, розвиток туризму та крафтового виробництва, а також інвестування у відновлювану енергетику сприятиме економічній незалежності та покращенню якості життя мешканців громади, зробить її більш привабливою для молоді, інвесторів та туристів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КУЛИКІВСЬКОЇ ОТГ

3.1. Стратегічне планування як основа управління розвитком громади

Стратегічне планування є ключовим інструментом управління розвитком територіальної громади в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних викликів. Це процес, що дозволяє визначити довгострокові цілі розвитку громади, окреслити пріоритети, розробити заходи та механізми їх досягнення, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Сутність стратегічного планування полягає у впорядкуванні дій місцевих органів влади, бізнесу та громади з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на розвиток.

Стратегічне планування базується на ряді принципів. Перш за все, це довгостроковість, яка визначає необхідність орієнтуватися на майбутні перспективи розвитку громади. Також важливими є участь усіх зацікавлених сторін, зокрема мешканців громади, бізнесу, органів влади та громадських організацій. Цей принцип гарантує врахування інтересів усіх груп, забезпечуючи підтримку та легітимність прийнятих рішень. Інший ключовий принцип – гнучкість, яка дозволяє адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі[5].

Зміст стратегічного планування включає кілька етапів. Першим є аналіз поточного стану громади – оцінка економічного, соціального, екологічного та інфраструктурного стану, визначення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Другий етап – це формулювання місії, бачення та стратегічних цілей громади, які визначають основний напрям її розвитку. Наступним кроком є розробка стратегічних завдань та проектів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка виконання стратегії, що дозволяє коригувати дії та забезпечувати досягнення результатів.

Стратегічне планування виступає як основний інструмент управління розвитком громади. Воно забезпечує ефективне використання ресурсів, адже дозволяє зосередитися на ключових напрямках, які мають найбільший вплив на розвиток. Планування допомагає уникнути нераціонального витрачання коштів, сприяє залученню інвестицій та фінансових ресурсів, зокрема з міжнародних фондів та програм [27].

Іншою важливою функцією стратегічного планування є залучення громади до процесу управління. Участь мешканців у формуванні стратегії підвищує рівень довіри до місцевої влади, сприяє розвитку громадянського суспільства та створює основу для взаємодії різних соціальних груп.

Стратегічне планування також сприяє розвитку інновацій. Зокрема, воно дозволяє громадам адаптуватися до нових технологій, впроваджувати сучасні рішення у сфері енергозбереження, цифровізації послуг та управління інфраструктурою. Завдяки цьому громади можуть підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток [12].

Попри переваги, стратегічне планування стикається з низкою викликів. Одним із них є обмеженість ресурсів, що може ускладнювати реалізацію запланованих заходів. Іншим є недостатній рівень кваліфікації кадрів, залучених до процесу планування та реалізації стратегії. Також існує ризик відсутності координації між учасниками процесу, що може призводити до дублювання зусиль або конфліктів.

Для подолання цих викликів громадам необхідно залучати експертів, проводити навчання для працівників місцевого самоврядування, активізувати співпрацю з бізнесом та громадськими організаціями, а також використовувати грантові програми для залучення додаткових ресурсів.

В умовах децентралізації в Україні стратегічне планування стало обов'язковим інструментом для територіальних громад. Його запровадження сприяє більшій самостійності громад у прийнятті рішень, ефективному використанню фінансів та ресурсів. Приклади успішного стратегічного планування в Україні демонструють значення залучення мешканців громади до

формування бачення майбутнього та ефективної реалізації запланованих проєктів.

Стратегічне планування розглядається науковцями як ключовий елемент сучасного управління, що забезпечує цілеспрямований та стійкий розвиток громад. Українські та закордонні дослідники акцентують увагу на його значущості, ефективності та викликах.

Українські науковці підкреслюють, що стратегічне планування є фундаментом для ефективної реалізації децентралізаційної реформи. Зокрема, В. Вакуленко наголошує, що стратегічне планування дозволяє громадам формулювати чіткі пріоритети розвитку, враховуючи їхні специфічні потреби та ресурси. Вчений підкреслює, що цей процес створює умови для раціонального використання фінансів та ефективного залучення міжнародної допомоги [5].

О. Сунцова зазначає, що стратегічне планування має включати громадську участь, оскільки це підвищує легітимність рішень та дозволяє врахувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін. Вона також акцентує увагу на важливості впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для аналізу та прогнозування, які покращують якість стратегій розвитку [24].

І. Гончарук виділяє такі проблеми стратегічного планування в Україні, як недостатня компетентність кадрів та брак фінансових ресурсів для реалізації розроблених стратегій. На його думку, громадам слід приділяти більше уваги залученню експертів і розвитку партнерств із бізнесом для забезпечення фінансової стійкості [10].

У міжнародному науковому дискурсі стратегічне планування також займає важливе місце. Джон Брайсон, провідний експерт із стратегічного управління у публічній сфері, вважає, що успішне стратегічне планування має бути циклічним процесом, який включає аналіз поточного стану, визначення бачення та цілей, розробку стратегій, їх реалізацію та постійний моніторинг. Він наголошує, що залучення громади до процесу планування є критично важливим для його успіху [32].

Пітер Друкер, засновник концепції стратегічного управління, підкреслює, що стратегічне планування має бути орієнтованим на результат. На його думку,

органи місцевого самоврядування повинні формувати свої стратегії з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, щоб залишатися адаптивними [33].

Майкл Барбер, відомий фахівець із реформ державного сектору, зазначає, що стратегічне планування має ґрунтуватися на чітко визначених показниках ефективності, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні цілей. Барбер також підкреслює, що систематичний підхід до реалізації стратегій може підвищити їх ефективність навіть за умов обмежених ресурсів [30].

Едвард Блащак вивчав вплив стратегічного планування на економічний розвиток громад у Східній Європі. Він дійшов висновку, що успішне планування забезпечує створення сприятливого середовища для бізнесу та інвестицій, особливо якщо громади використовують міжнародну допомогу та гранти [31].

Українські науковці здебільшого акцентують увагу на практичних аспектах впровадження стратегічного планування в умовах децентралізації та обмежених ресурсів. Їхні пропозиції спрямовані на вдосконалення адміністративних процедур, залучення громади та підвищення кваліфікації кадрів. Закордонні дослідники приділяють більше уваги теоретичним засадам, таким як орієнтація на результат, гнучкість стратегій та використання індикаторів для оцінки ефективності.

Таким чином, об'єднання ідей українських і міжнародних науковців створює підґрунтя для успішного стратегічного планування в громадах. Це дозволяє не лише враховувати локальні особливості, але й інтегрувати найкращі практики для забезпечення сталого розвитку територій.

Таким чином, стратегічне планування є невід'ємною складовою управління розвитком громади. Воно забезпечує раціональне використання ресурсів, сприяє економічному та соціальному зростанню, активізує участь громади у прийнятті рішень. Водночас, для підвищення ефективності цього процесу необхідно долати виклики, пов'язані з ресурсними та організаційними обмеженнями, забезпечуючи системний підхід до управління розвитком території.

3.2. Програми соціально-економічного розвитку та їх реалізація на рівні ОТГ

Програми соціально-економічного розвитку (ПСЕР) є основними стратегічними документами, що визначають напрями, цілі та заходи для забезпечення комплексного розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Ці програми розробляються відповідно до вимог Закону України "Про місцеве самоврядування" [21] та інших нормативно-правових актів, і служать основою для планування, впровадження і моніторингу соціально-економічних ініціатив.

Основною метою ПСЕР є підвищення рівня життя населення громади шляхом створення умов для економічного зростання, покращення соціальної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку. Програми слугують інструментом для вирішення таких завдань:

- мобілізація ресурсів громади для реалізації пріоритетних проектів;
- визначення конкретних напрямків використання бюджетних коштів та інших джерел фінансування;
- підвищення конкурентоспроможності громади через розвиток місцевої економіки, підприємництва та інвестиційної привабливості.

За своєю сутністю ПСЕР є документами середньострокового планування (на 3–5 років), що узгоджуються із стратегічними документами, такими як стратегії розвитку громади чи регіону.

Успішна реалізація ПСЕР залежить від кількох ключових чинників. По-перше, це ефективна взаємодія місцевої влади, громадськості та бізнесу. Залучення громадян до розробки і впровадження програм сприяє кращому розумінню місцевих потреб і підвищує довіру до влади.

По-друге, важливу роль відіграє наявність достатніх ресурсів, зокрема фінансових і кадрових. Як зазначають українські дослідники, такі як В. Вакуленко та О. Сунцова, громади часто стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів для ефективного планування та управління проектами. Для вирішення цієї проблеми необхідне впровадження навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування [5; 24].

По-третє, успіх реалізації програм залежить від чіткої координації між різними рівнями влади та дотримання термінів виконання. Досвід країн ЄС, таких як Польща чи Чехія, показує, що регіональні та національні стратегії повинні бути синхронізованими з місцевими планами, що дозволяє уникати дублювання та неефективного використання ресурсів.

Беручи до уваги результати дослідження попередніх розділів кваліфікаційної роботи та стратегії розвитку Куликівської ОТГ нами запропоновано перелік програм соціально-економічного розвитку (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1 – Програми соціально-економічного розвитку Куликівської ОТГ

№	Назва програми	Мета програми	Основні заходи	Фінансування (джерела)	Результати (очікувані/досягнуті)	Строк реалізації	Відповідальний орган
1	Програма підтримки малого та середнього бізнесу	Розвиток підприємництва, створення робочих місць	Консультації, кредити, навчання підприємців	Бюджет ОТГ, донорські кошти, гранти	Зростання кількості підприємств, збільшення зайнятості	2024-2026	Відділ економічного розвитку ОТГ
2	Програма енергоефективності	Зменшення енергоспоживання, економія ресурсів	Утеплення будівель, модернізація освітлення, сонячні панелі	Місцевий бюджет, державна субвенція	Зниження витрат на енергоносії, екологічний ефект	2023-2027	Відділ ЖКГ
3	Соціальна програма підтримки малозабезпечених верств населення	Підвищення рівня соціального захисту	Допомога продуктами, фінансова підтримка, соціальні послуги	Місцевий бюджет, благодійні організації	Поліпшення умов життя для вразливих категорій	2024	Відділ соціальної політики
4	Програма розвитку інфраструктури	Поліпшення якості життя мешканців	Ремонт доріг, будівництво водогонів, благоустрій територій	Бюджет ОТГ, держсубвенції, інвестиції	Поліпшення транспортної доступності, комфорт життя	2024-2030	Відділ інфраструктури
5	Освітня програма	Покращення якості освіти	Оснащення шкіл технікою, підвищення кваліфікації вчителів	Бюджет ОТГ, освітні гранти	Поліпшення навчальних результатів	2024-2025	Відділ освіти

*розроблено автором на основі [23]

Як ми можемо побачити з таблиці, є наступні програми для соціально-економічного розвитку та їх реалізації на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Програма підтримки малого та середнього бізнесу, програма енергоефективності, соціальна програма підтримки малозабезпечених верств населення, програма розвитку інфраструктури та освітня програма. Ці програми можна втілити в життя наступними методами та способами:

Створення консультаційних центрів для підприємців, організація тренінгів із бізнес-планування та фінансового менеджменту, проведення бізнес-форумів і виставок для налагодження партнерств, впровадження онлайн-платформ для надання адміністративних послуг підприємцям, забезпечення доступу до грантів через конкурси інноваційних проєктів, створення умов для пільгової оренди комунального майна, підтримка маркетингових кампаній місцевих виробників, розробка місцевих податкових пільг для нових бізнесів.

Проведення аудиту енергоспоживання будівель, заміна старих вікон та дверей на енергоефективні, модернізація систем опалення із впровадженням автоматичного регулювання температури, встановлення світлодіодного освітлення в громадських місцях, використання відновлюваних джерел енергії для живлення комунальних об'єктів, утеплення стін і дахів житлових будинків та закладів соціальної інфраструктури, створення навчальних програм для громадян із енергоощадності, залучення інвестицій від міжнародних організацій для впровадження енергоефективних технологій.

Надання матеріальної допомоги через адресні виплати, організація соціальних їдалень для безкоштовного харчування малозабезпечених, створення центрів денного перебування для літніх людей та осіб із інвалідністю, надання безкоштовного доступу до юридичних і медичних консультацій, розробка програм реабілітації для вразливих верств населення, організація соціальних мобільних служб для надання допомоги в віддалених населених пунктах, забезпечення підготовки та перекваліфікації для працевлаштування, підтримка волонтерських ініціатив для роботи з малозабезпеченими.

Реконструкція старих доріг із використанням сучасних технологій укладання асфальту, будівництво нових об'єктів водопостачання та каналізації,

оновлення міського транспорту для екологічної ефективності, впровадження смарт-технологій для управління дорожнім рухом, будівництво велосипедних доріжок та облаштування парковок, створення сучасних спортивних майданчиків і зон відпочинку, впровадження систем збору й сортування твердих побутових відходів, модернізація об'єктів комунального господарства для їх автоматизації та енергоефективності.

Оснащення шкіл інтерактивними дошками та мультимедійними проекторами, впровадження електронних платформ для дистанційного навчання, розробка програм підвищення кваліфікації педагогів із використанням новітніх технологій, модернізація спортивних і навчальних залів у закладах освіти, організація конкурсів для стимулювання учнів до наукових досліджень, впровадження інклюзивного середовища в школах через адаптацію приміщень та створення ресурсних кімнат, оновлення бібліотечних фондів із доступом до електронних книг, забезпечення шкіл сучасними лабораторними приладами для практичних занять із природничих наук.

Серед основних викликів у реалізації ПСЕР на рівні ОТГ варто виділити обмеженість фінансових ресурсів, бюрократичні перепони, низький рівень участі громадян та недосконалість нормативно-правової бази. Водночас, залучення міжнародної технічної допомоги, інноваційних підходів та цифрових інструментів (електронне планування, моніторинг) відкриває нові можливості для ефективної реалізації програм.

Зважаючи на думки науковців [6; 7; 13; 20], нами розроблений механізм реалізації програм соціально-економічного розвитку досліджуваної Куликівської ОТГ (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 представляє схему механізму реалізації програм соціально-економічного розвитку для Куликівської територіальної громади, що побудована на основі взаємодії трьох основних учасників: представників замовника (управлінців), виконавців (команди проєкту) та Агенції регіонального розвитку. У процесі реалізації програм представники замовника відповідають за управління і формування бюджету, орієнтуючись на соціально-економічні потреби громади. Водночас Куликівська територіальна громада, як основний

виконавець, реалізує заплановані проєкти, виступаючи як активна сторона в процесі.

Ключову координаційну роль у схемі відіграє Агенція регіонального розвитку, яка виконує функції Scrum-майстра. Вона забезпечує підтримку, допомагає організовувати процеси між замовниками та виконавцями і сприяє дотриманню принципів гнучкого управління. Агенція також створює умови для ефективного обміну інформацією, щоб уникнути розривів у комунікації між сторонами.

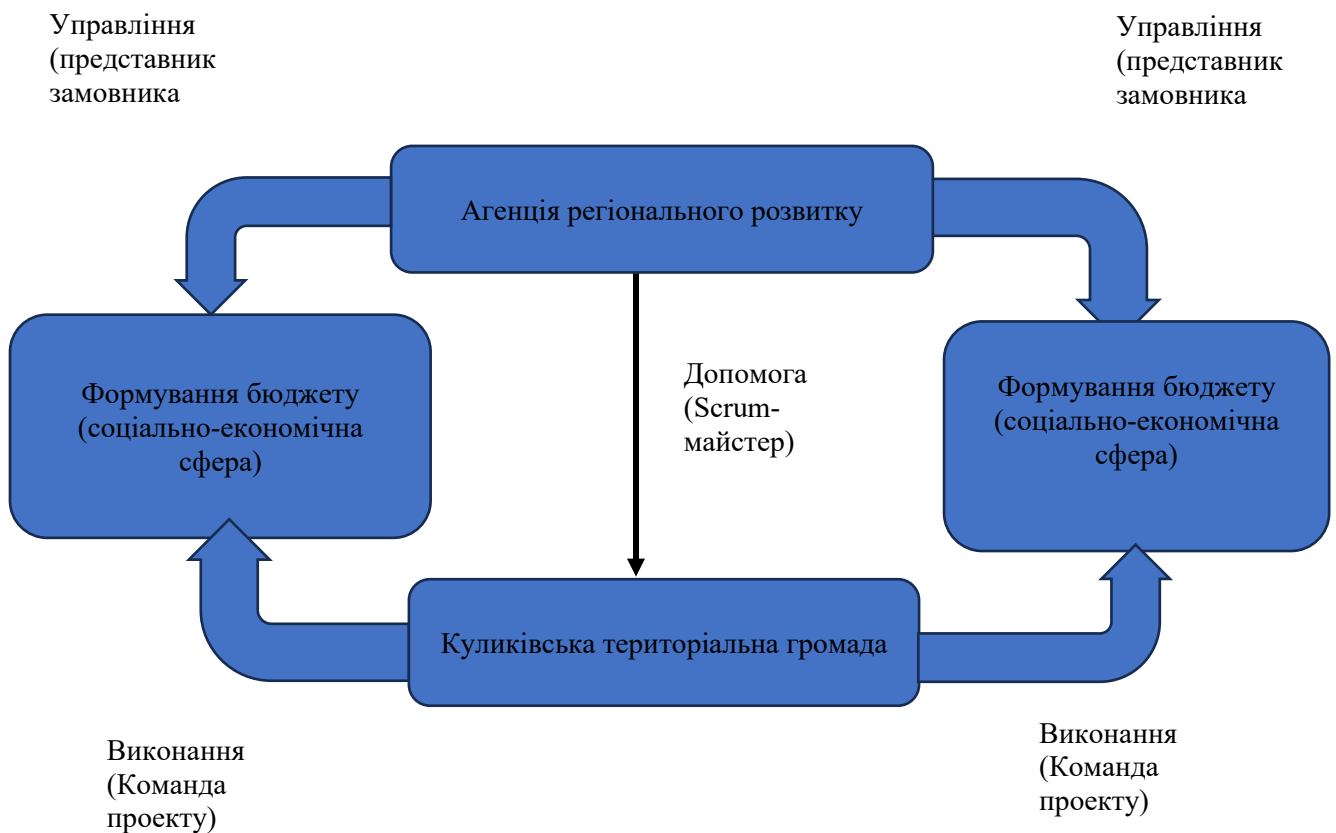


Рисунок 3.1 – Механізм реалізації програм соціально-економічного розвитку досліджуваної Куликівської ОТГ

*узагальнено автором

Механізм відображає циклічний процес, де управлінські рішення, такі як формування бюджету, узгоджуються з виконанням завдань на рівні громади.

Після цього результати виконання аналізуються, і дані повертаються на рівень управління, що сприяє коригуванню планів і повторному запуску циклу. Такий підхід забезпечує постійний зворотний зв'язок між усіма учасниками процесу, підвищуючи ефективність і гнучкість реалізації програм соціально-економічного розвитку.

Підсумовуючи дане питання кваліфікаційної роботи, можемо стверджувати насправді, що програми соціально-економічного розвитку є важливим інструментом для планування та управління розвитком ОТГ. Їхнє впровадження дозволяє підвищити якість життя населення, створити умови для економічного зростання та забезпечити стійкий розвиток громади. Для досягнення максимальної ефективності важливо враховувати місцеві особливості, залучати усі зацікавлені сторони та використовувати сучасні інструменти управління.

3.3. Вдосконалення механізмів управління розвитком Куликівської ОТГ

Ефективне управління розвитком територіальної громади є ключовим фактором досягнення її соціально-економічного та інфраструктурного зростання. У випадку Куликівської об'єднаної територіальної громади (ОТГ), яка є однією з адміністративних одиниць Львівської області, вдосконалення механізмів управління потребує врахування локальних особливостей, сучасних викликів та потенціалу розвитку. Управлінські механізми мають бути спрямовані на підвищення якості життя мешканців, ефективне використання ресурсів громади та створення умов для залучення інвестицій [28].

Механізми управління розвитком включають систему заходів, інструментів, стратегій та процедур, спрямованих на планування, реалізацію та моніторинг проектів і програм, що сприяють розвитку громади. Для Куликівської ОТГ, яка має значний потенціал завдяки вигідному розташуванню неподалік Львова та доступу до міжнародних транспортних коридорів, вдосконалення цих механізмів дозволить активізувати економічну діяльність, оптимізувати використання бюджету та забезпечити стійкий розвиток.

На думку українського дослідника І. Гончарука, ключовими проблемами в управлінні розвитком ОТГ є недостатня координація між учасниками процесу, низький рівень залучення громади до прийняття рішень і брак інвестиційної привабливості. Ці проблеми є характерними і для Куликівської громади, що вимагає системного підходу до їх вирішення [10].

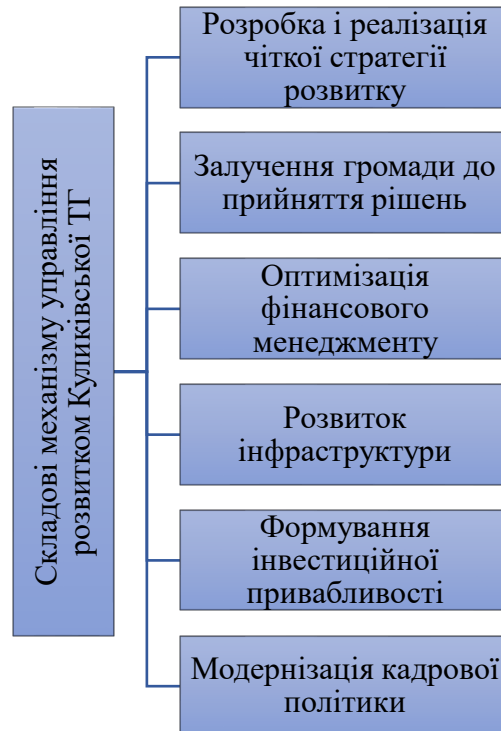


Рисунок 3.2 – Складові механізму управління розвитком Куликівської ТГ
*узагальнено автором

Проведемо більш детальніший аналіз компонентів механізму зображених на рисунку 3.2.

Отже, стратегічне планування є фундаментальним елементом управління територіальною громадою, зокрема Куликівською ОТГ, оскільки воно формує бачення майбутнього, окреслює ключові цілі розвитку та визначає механізми їх досягнення. Це забезпечує не лише упорядкованість дій місцевої влади, але й дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокових результатів. Розробка та реалізація чіткої стратегії розвитку для Куликівської громади є нагальною потребою, зважаючи на сучасні виклики та можливості.

Розробка та реалізація чіткої стратегії розвитку є важливою умовою для ефективного управління Куликівською ОТГ. Така стратегія дозволить забезпечити сталий розвиток громади, оптимізувати використання її ресурсів, підвищити конкурентоспроможність та покращити якість життя мешканців. Для досягнення цих цілей необхідно активно впроваджувати сучасні інструменти планування, залучати громаду до прийняття рішень, використовувати всі доступні джерела фінансування та здійснювати регулярний моніторинг реалізації запланованих заходів.

Активна участь мешканців у процесах прийняття рішень є важливим елементом ефективного управління територіальними громадами. Це дозволяє врахувати реальні потреби населення, забезпечити легітимність рішень та підвищити рівень довіри до місцевої влади. У Куликівській громаді, як і в інших громадах України, залучення громадян є ключовим аспектом демократичного управління, особливо в умовах децентралізації, яка передбачає більшу автономію та відповідальність на місцевому рівні.

Залучення громади до прийняття рішень має на меті створення відкритого діалогу між владою та мешканцями. Як зазначає український дослідник О. Сунцова, інтеграція громадян у процес управління дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення, оскільки вони враховують специфічні потреби та проблеми конкретної території. Наприклад, це стосується питань розвитку інфраструктури, соціальних програм чи планування бюджету [24].

Участь громадян сприяє прозорості роботи місцевої влади, зменшує ризик корупції, а також підвищує активність населення у вирішенні питань, які стосуються їхнього життя. Водночас, така практика формує відчуття відповідальності у громади за досягнення спільних цілей.

Основними формами залучення громади є громадські обговорення, які дозволяють мешканцям висловити свої думки щодо важливих питань, таких як ухвалення місцевого бюджету, впровадження нових програм чи проектів. У Куликівській громаді такі обговорення можна проводити як у формі офлайн-зборів, так і через онлайн-платформи, що значно розширює коло учасників.

Сучасні технології відкривають нові можливості для залучення громадян до управління. Це включає створення електронних петицій, проведення онлайн-опитувань, використання спеціальних платформ для подання пропозицій чи участі у громадському бюджетуванні. Такі інструменти, як, наприклад, електронна платформа "Громадський бюджет", дозволяють мешканцям пропонувати власні ідеї для фінансування та голосувати за проекти, які вони вважають пріоритетними.

Важливим, на нашу думку є консультації з мешканцями. Цей інструмент дозволяє місцевій владі отримати фідбек від населення щодо запланованих заходів. Наприклад, у разі модернізації інфраструктури чи змін у наданні комунальних послуг влада може проводити зустрічі з мешканцями, аналізувати їхні пропозиції та враховувати їх у процесі прийняття рішень. Громадські ради є важливим інструментом для систематизації участі населення. Такі ради можуть виступати консультативно-дорадчими органами, які представляють інтереси мешканців у процесі розробки стратегій чи вирішення актуальних питань.

Основними викликами у процесі залучення громади є низький рівень обізнаності населення про інструменти участі, недостатнє володіння цифровими технологіями серед окремих соціальних груп, а також відсутність чітких механізмів інтеграції думок громадян у прийняття рішень.

Однак ці виклики можуть бути подолані через організацію інформаційних кампаній, навчання мешканців і посадовців ефективній взаємодії, а також впровадження цифрових платформ із простим і зрозумілим інтерфейсом.

Залучення громади до процесу прийняття рішень є важливою умовою для забезпечення прозорого, ефективного та демократичного управління. Для Куликівської громади впровадження інструментів електронної демократії, організація громадських обговорень, консультацій із мешканцями та використання механізму громадського бюджету дозволить не лише підвищити якість прийнятих рішень, але й зміцнити довіру до місцевої влади, сприяючи сталому розвитку громади.

Наступним елементом механізму є оптимізація фінансового менеджменту що становить основу для забезпечення стабільного розвитку територіальної

громади, зокрема Куликівської ОТГ. Вона спрямована на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, мобілізацію доходів і раціональне використання бюджетних коштів. Фінансова стабільність громади дозволяє реалізовувати важливі соціально-економічні проекти, модернізувати інфраструктуру та забезпечувати високий рівень життя мешканців.

Основні напрями оптимізації фінансового менеджменту.

1. Вдосконалення збору місцевих податків і зборів. Податкові надходження є основним джерелом доходів бюджету громади, тому важливо вдосконалювати адміністрування місцевих податків, таких як податок на майно, єдиний податок для підприємців і туристичний збір. Це може включати проведення інформаційних кампаній для населення і бізнесу, що пояснюють значення податків для розвитку громади, а також автоматизацію процесу збору податків.

2. Ефективне використання майнових ресурсів. Майно громади, зокрема земельні ділянки, будівлі та інші активи, є вагомим джерелом доходів. Оптимізація використання майнових ресурсів передбачає проведення інвентаризації, визначення ринкової вартості активів та створення умов для їх ефективного використання. Наприклад, здача комунального майна в оренду або продаж непрофільних активів можуть значно збільшити доходи громади.

3. Розвиток комунального підприємництва. Створення і підтримка комунальних підприємств є перспективним напрямом для збільшення доходів громади. Наприклад, підприємства, які займаються водопостачанням, енергозбереженням чи благоустроєм, можуть не лише забезпечувати послуги для населення, але й формувати прибуток, який спрямовуватиметься у місцевий бюджет.

4. Залучення інвестицій. Залучення інвесторів є одним із найважливіших інструментів забезпечення фінансової стабільності. Для цього громада повинна формувати сприятливий бізнес-клімат, спрощувати адміністративні процедури, пропонувати податкові пільги та створювати індустріальні парки. Залучені інвестиції сприяють створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та збільшенню доходів бюджету.

5. Використання міжнародної технічної допомоги та грантів. Участь у міжнародних програмах, таких як U-LEAD, HORIZON чи Європейський інвестиційний банк, відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів. Гранти можна використовувати для фінансування проектів у сфері енергозбереження, цифровізації, освіти чи медицини. Це дозволяє громадам реалізовувати масштабні ініціативи без значного навантаження на місцевий бюджет.

6. Підвищення прозорості та контролю. Прозорість у використанні бюджетних коштів є запорукою довіри громади до місцевої влади. Використання електронних платформ для публікації даних про доходи та витрати, проведення аудиту та залучення громадськості до моніторингу забезпечує раціональність у використанні фінансових ресурсів.

Оптимізація фінансового менеджменту є необхідною умовою для забезпечення стабільності та розвитку Куликівської ОТГ. Вдосконалення механізмів збору місцевих податків, ефективне використання майна, залучення інвестицій і міжнародної допомоги дозволять громаді збільшити свої доходи, зменшити залежність від зовнішніх трансфертів і підвищити якість послуг для населення. Реалізація цих заходів потребує активної участі громади, використання сучасних технологій та професійного управління.

Такі кроки не лише забезпечать фінансову стабільність громади, але й сприятимуть створенню основи для її довгострокового соціально-економічного розвитку.

Розвиток інфраструктури є ключовим напрямом, що забезпечує не лише комфорт і якість життя мешканців громади, але й створює умови для економічного зростання. У сучасних умовах територіальні громади, зокрема Куликівська ОТГ, стикаються з викликами модернізації інфраструктури, які потребують значних фінансових вкладень і комплексного підходу до їх вирішення. Інфраструктурні проекти мають спрямовуватися на покращення транспортної, соціальної та цифрової інфраструктури, що формує основу для сталого розвитку громади.

Покращення якості доріг є одним із найбільш нагальних завдань для багатьох громад України. Відсутність належного дорожнього покриття або його незадовільний стан ускладнює доступ до соціальних послуг, негативно впливає на логістику бізнесу та знижує інвестиційну привабливість території. Для Куликівської громади важливо:

- проводити капітальний і поточний ремонт доріг, зокрема тих, які з'єднують сільські населені пункти з адміністративним центром;
- розробити схему логістики, яка сприятиме оптимізації транспортних потоків;
- залучати інвестиції у розвиток дорожнього господарства, використовуючи механізми державно-приватного партнерства.

Практика країн ЄС демонструє, що покращення транспортної інфраструктури має мультиплікативний ефект, сприяючи розвитку підприємництва, збільшенню зайнятості та зростанню доходів громади.

Розвиток інфраструктури стикається з такими викликами, як обмеженість фінансових ресурсів, потреба у значних інвестиціях і бюрократичні перепони. Водночас можливості для розвитку включають залучення грантових коштів від міжнародних організацій, наприклад, Європейського банку реконструкції та розвитку, а також використання механізмів державно-приватного партнерства.

Проте, варто зазначити, що розвиток інфраструктури є пріоритетним завданням для Куликівської громади, яке вимагає системного підходу. Інвестиції у покращення доріг, водопостачання, модернізацію соціальних об'єктів та впровадження цифрових технологій створять умови для економічного зростання, покращення умов життя населення та підвищення інвестиційної привабливості громади. Реалізація інфраструктурних проектів не лише вирішить поточні проблеми, але й закладе основу для довгострокового сталого розвитку громади.

Для залучення інвесторів громада повинна створити сприятливі умови: спрощення адміністративних процедур, запровадження податкових пільг для інвесторів, розвиток індустріальних парків. За словами М. Барбера, локальні інвестиції є рушієм розвитку громад, оскільки створюють робочі місця,

підвищують доходи громади та сприяють підвищенню її конкурентоспроможності [31].

Розвиток громади залежить від професійності її управлінського апарату. Важливо організовувати навчальні програми для працівників органів місцевого самоврядування, залучати молодих фахівців через стажування та інші програми розвитку.

Для Куликівської ОТГ вдосконалення механізмів управління розвитком є невід’ємною складовою забезпечення її сталого економічного та соціального прогресу. Впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, активізація участі громади, розвиток інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості дозволить громаді ефективно використовувати свої ресурси та відповідати на виклики сучасності. Важливим залишається об’єднання зусиль місцевої влади, бізнесу та мешканців для досягнення спільної мети – створення комфортного середовища для життя та роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації в Україні стає надзвичайно важливим, оскільки громади виступають ключовими центрами економічного, соціального та культурного життя. Розширення повноважень місцевого самоврядування та надання громадам більшої автономії створює можливості для використання місцевих ресурсів з метою сталого розвитку територій, покращення добробуту населення та стимулювання економічного зростання. Куликівська селищна об'єднана територіальна громада, розташована у Львівському районі Львівської області, є прикладом громади, яка прагне впроваджувати ефективні механізми управління для досягнення суттєвих соціально-економічних результатів.

Результати проведеного аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи відображають фінансове становище, структуру доходів і видатків бюджету Куликівської селищної ради, демонструють поступове зростання економічного потенціалу громади, але також виявляє певні виклики у забезпеченні збалансованого розвитку. Загальна тенденція до збільшення доходів бюджету, зокрема податкових надходжень, свідчить про зміцнення фінансової бази громади. У 2021-2023 роках податкові надходження зросли на 144,14%, досягнувши 74468,1 тис. грн. Основним джерелом доходів є податок на доходи фізичних осіб, який формує більшу частину бюджету. Проте залежність від кількох найбільших платників податків, таких як підприємства з іноземними інвестиціями, створює ризики для фінансової стабільності громади.

Неподаткові надходження продемонстрували позитивну динаміку, зростаючи на 40,03%, що свідчить про активізацію альтернативних джерел доходів, таких як орендна плата за використання майна громади. Однак ця категорія залишається малозначущою у структурі бюджету, що вимагає її подальшого розвитку. Важливим аспектом є скорочення залежності від офіційних трансфертів, частка яких у загальних доходах зменшилася з 50,95% у 2021 році до 36,79% у 2023 році. Це позитивний сигнал, який свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії громади.

Видатки бюджету демонструють зміни у пріоритетах. Значне зростання видатків на загальнодержавні функції (161,83%) свідчить про активізацію адміністративної діяльності та підтримку органів місцевої влади. Видатки на економічну діяльність також зросли на 20,63%, головним чином завдяки збільшенню фінансування транспортної інфраструктури, зокрема дорожнього господарства (281,90%). Водночас спостерігається скорочення видатків на капітальні проекти у сфері промисловості та будівництва, а також у сільському господарстві. Це може обмежувати довгостроковий економічний розвиток громади, оскільки такі інвестиції є основою для створення нових робочих місць і розширення економічної активності.

Інтегральна оцінка фінансового становища Куликівської громади показує наявність значного потенціалу для подальшого розвитку, але вимагає збалансованого підходу до управління ресурсами. Основними викликами залишаються висока залежність від кількох бюджетоформуючих підприємств, недостатнє фінансування капітальних видатків та низька частка неподаткових надходжень. Для забезпечення сталого розвитку громади доцільно посилити диверсифікацію джерел доходів, активізувати інвестиції у стратегічні галузі, зокрема транспортну інфраструктуру та сільське господарство, а також продовжувати оптимізувати витрати. Це дозволить підвищити фінансову стійкість громади, створити умови для економічного зростання та покращити якість життя мешканців.

Аналіз ключових аспектів управління розвитком Куликівської ОТГ виявив, що стратегічне планування, залучення громади, оптимізація фінансового менеджменту, розвиток інфраструктури та інші напрями управління є фундаментом для забезпечення сталого розвитку громади. Куликівська громада має значний потенціал, зокрема через близькість до Львова та доступ до міжнародних транспортних коридорів, але стикається з низкою викликів, таких як обмеженість ресурсів, демографічні зміни та потреба у модернізації інфраструктури.

1. Стратегічне планування забезпечує чітке бачення майбутнього громади, формулює пріоритети та узгоджує місцеві цілі з регіональними та

національними стратегіями. Важливою є інтеграція сучасних викликів, таких як міграційні процеси та залучення нових джерел фінансування, у стратегію розвитку.

2. Залучення громади сприяє підвищенню якості прийнятих рішень, формує довіру до місцевої влади та стимулює активність населення. Використання інструментів електронної демократії, громадських обговорень і бюджету участі дозволяє ефективно залучати громадян до управлінських процесів.

3. Оптимізація фінансового менеджменту є критично важливою для збільшення доходів громади. Це включає вдосконалення механізмів збору місцевих податків, ефективне використання майна, розвиток комунальних підприємств і залучення інвестицій. Особливу увагу слід приділити участі у міжнародних грантових програмах, які можуть стати додатковим джерелом фінансування.

4. Розвиток інфраструктури має вирішальне значення для підвищення якості життя та економічної активності. Інвестиції у транспортну, водну, соціальну та цифрову інфраструктуру сприятимуть створенню комфортного середовища для мешканців, а також підвищенню інвестиційної привабливості громади.

5. Модернізація кадрового потенціалу необхідна для підвищення професійності управлінського апарату. Організація навчальних програм для посадовців, впровадження інноваційних рішень та залучення молодих спеціалістів дозволять більш ефективно вирішувати управлінські завдання.

Загалом, Куликівська ОТГ має всі шанси стати успішною громадою за умови реалізації вказаних напрямів розвитку. Рациональне управління ресурсами, прозорість у прийнятті рішень та активна участь мешканців створять міцну основу для соціально-економічного зростання і довгострокової стабільності громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базьова В. І. Локальна демократія та місцеве самоврядування: теоретичні підходи. Часопис Київського університету права. 2020. №2. С. 66–72.
2. Бакуменко В. М. Теоретико-методологічні засади публічного управління в Україні. Монографія. Київ : НАДУ, 2004. – 217 с.
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Бюджет Куликівської селищної територіальної громади. URL: <https://open-budget.gov.ua/local-budget/1356200000/info/indicators?year=2022&month=12> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Вакуленко В. В. Стратегічне планування у територіальних громадах: особливості, проблеми та перспективи. Економіка і управління, 2023, № 2, с. 56–64.
6. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. С. 74-78.
7. Гарасим П. М.; Гринишин Г. М.; Березовська Н. І. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів. Ефективність державного управління, 2022, 70/71: 23-28.
8. Гарбар Ж. В., Бондалетова Т. О. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Економіка та держава. 2021. С. 45-51.
9. Гой О. М. Територіальні громади як об'єкт дослідження в умовах реформування місцевого самоврядування. Державне управління: теорія та практика. 2016. №2. С. 94–102.
10. Гончарук І. В. Фінансові аспекти стратегічного планування у територіальних громадах України. Фінанси та управління, 2023, № 1, с. 18–26.
11. Гриценко, С. І. Соціально-економічні аспекти розвитку територіальних громад. Економіка та держава. 2018. №6. С. 27–31.

12. Зверяков, М. І., Ковальов, А. І., Сментина, Н. В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації. Одеса. 2017. С.175 .
13. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України. 2020. 531 с.
14. Круль О. В. Децентралізація як механізм демократичного розвитку України. Державне управління: теорія та практика. 2016. № 4. С. 15–21.
15. Малишко В. В., Макарчук І. М., Дем'яненко Л. О. Аналіз формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів. 2021.
16. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2014. №12 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=797> (дата звернення 25.10.2024)
17. Мельник Т. А. Організаційно-правові аспекти функціонування територіальних громад в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Право. 2019. №3. С. 49–55.
18. Панасюк Ю. В. Територіальна громада як основа місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. №4. С. 56–63.
19. Попович І. В. Місцеве самоврядування та його економічний потенціал в умовах децентралізації. Соціально-економічні аспекти регіонального розвитку : зб. наук. праць. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. – С. 52–60.
20. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління, 2021, 1 (7): 195-215.
21. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 .05. 1997 р. № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
22. Рибак І. В. Територіальні громади як основа місцевого самоврядування в Україні. Вісник НАДУ. 2019. № 3. С. 28–34.

23. Стратегія розвитку Куликівської селищної територіальної громади до 2027 року. URL: https://rada.info/upload/users_files/04371957/f789f75ece57-f9f26bd1ebfc4f1c9697.pdf
24. Сунцова О. В. Роль громадської участі у стратегічному плануванні місцевого самоврядування. Науковий вісник публічного управління, 2022, № 3, с. 45–51.
25. Хірівський, Р., Брух, О., Бернацька, І. Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України. Аграрна економіка, 12(3-4). 2019. С. 17-24.
26. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. С. 54-61.
27. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration, 2023.1.1: С. 36-40.
28. Шерстюк Р., Андрушків Б., Храпкіна В., Кирич Н., Погайдак О. Досвід реалізації стратегії розвитку територіальних громад у постконфліктних умовах. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення. Монографія. Київ, 2021. С. 73–101.
29. Bailey S. J., Elliott, M. Decentralization and Local Governance: Concepts and Issues. Journal of Public Administration Research and Theory. 2009.
30. Barber M. How to Run a Government: So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy. Penguin Books, 2016. 320 p.
31. Blaschak E. Local Economic Development in Eastern Europe: Strategies for Growth. Journal of Regional Studies, 2020, Vol. 12, № 4, p. 45–62.
32. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Wiley, 2018. 544 p.
33. Drucker P. The Practice of Management. HarperBusiness, 2006. 416 p.

34. OECD. Regional Development Strategies in Eastern Europe. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 10.11.2024).
35. Schoburgh E., Ryan, R. (Eds.). Handbook of Local Government in Africa and the Developing Regions. 2014.