

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
« ____ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЛОЗІРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

**Виконав: студент 4 курсу, групи 413-м
спеціальності 073 «Менеджмент»**

ЄРМАКОВ Ігор Вікторович

Керівник: д.е.н., професор

ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ БІЛОЗІРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАД	18
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЛОЗІРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	32
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною потребою вдосконалення забезпечення розвитку сільських територіальних громад в умовах децентралізації, бюджетної автономії та соціально-економічної нестабільності. Сучасна практика функціонування територіальних громад в Україні засвідчує, що, попри зростання їхніх повноважень, ресурсна база залишається обмеженою, а структура доходів значною мірою залежить від трансфертів із державного бюджету. Така ситуація істотно звужує можливості самостійного стратегічного планування і реалізації програм розвитку.

Проблематика забезпечення розвитку сільських громад широко досліджується в працях таких вітчизняних учених, як М.Й. Малік, В.А. Пулім, Д. Семенюк, В.М. Геєць, І.В. Миколайчук. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Дж. Стігліца, П. Самуельсона, Е. Мускгрейва, які розглядали питання бюджетного федералізму та міжбюджетних відносин. Проте комплексне поєднання концепцій сталого розвитку, бюджетного самоврядування та механізмів самоорганізації громади в сільських умовах залишається малодослідженим, що й обумовлює доцільність обраного напрямку роботи.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення забезпечення сталого розвитку сільської територіальної громади в умовах децентралізації та бюджетної автономії (на прикладі Білозірської ТГ Черкаської області).

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- проаналізувати сучасні теоретико-методичні підходи до формування спроможності розвитку сільських територіальних громад;
- охарактеризувати ключові чинники, що впливають на фінансову автономію громад;
- оцінити соціально-економічний та бюджетний стан Білозірської територіальної громади;
- ідентифікувати проблеми фінансового забезпечення її розвитку;

- обґрунтувати інструменти та механізми активізації бюджетного потенціалу громади;
- запропонувати концептуальні засади формування бюджету розвитку;
- оцінити ефективність запропонованих рішень у контексті сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації політики розвитку сільських територіальних громад.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад забезпечення сталого розвитку сільських громад в умовах децентралізації.

База дослідження – Білозірська територіальна громада Черкаського району Черкаської області.

У процесі виконання дипломної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, системний підхід та методи порівняльного аналізу – для вивчення сучасного стану фінансування сільських громад; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки доходів і видатків бюджету громади; метод експертної оцінки – для визначення потенціалу громади; методи графічного моделювання – для візуалізації структури фінансових потоків та напрямів бюджетного планування. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні джерела та звітність Білозірської ТГ.

Результати дипломного дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування Білозірської ТГ та інших подібних сільських громад для формування бюджету розвитку, удосконалення податкової політики, залучення додаткових джерел фінансування. Запропоновані підходи до впровадження механізмів самооподаткування та модернізації структури бюджету мають прикладну цінність і можуть бути адаптовані до умов різних територіальних одиниць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сучасному етапі трансформації українського суспільства та системи публічного управління ключового значення набуває проблема удосконалення механізмів реалізації місцевого самоврядування, що зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення поняття територіальної громади як його фундаментальної складової. Активні децентралізаційні процеси, які відбуваються в Україні протягом останнього десятиліття, актуалізують потребу в ґрунтовному аналізі сутності, правового статусу та ролі територіальних громад у забезпеченні ефективного функціонування системи публічної влади. У цьому контексті важливо не лише чітко окреслити понятійні межі категорії «територіальна громада», а й сформулювати концептуальну модель її розвитку в умовах динамічних соціально-політичних змін.

Становлення інституту територіальної громади як базового суб'єкта місцевого самоврядування тісно пов'язане з історичними особливостями розвитку української державності, еволюцією форм локального управління, а також із трансформацією підходів до організації влади на місцях. У сучасному розумінні територіальна громада є не лише спільнотою осіб, які постійно проживають у межах певного адміністративно-територіального утворення, а й повноцінним суб'єктом публічного права, що наділений повноваженнями щодо самостійного вирішення питань місцевого значення, володіє правом на самоврядність, має певний обсяг юридичних прав та обов'язків. Саме через механізми місцевого самоврядування територіальні громади реалізують свої інтереси, забезпечують участь громадян у здійсненні влади, сприяють демократизації публічного управління.

У науковій літературі та в нормативно-правовій базі існує значна кількість підходів до визначення поняття «територіальна громада», що

свідчить про його складність, багатогранність і потребу в системному осмисленні (Рис. 1.1). Зокрема, одні автори акцентують на соціальній природі територіальної громади, розглядаючи її як об'єднання жителів певної місцевості, які мають спільні інтереси, потреби та ідентичність. Таке розуміння ґрунтується на концепції солідарності та взаємодії, що передбачає горизонтальні зв'язки між членами громади та їхнє прагнення до колективного вирішення локальних проблем. Інші дослідники, навпаки, підкреслюють правову складову цієї категорії, трактуючи територіальну громаду як інституціоналізований суб'єкт публічного права, наділений визначеним законодавством обсягом повноважень та відповідальності, здатний виступати самостійним учасником юридичних відносин у сфері публічного управління.



Рис. 1.1. Визначення поняття «територіальна громада»

Також у науковому дискурсі зустрічається підхід, відповідно до якого територіальна громада інтерпретується як політична спільнота, що є

інструментом реалізації народовладдя на місцевому рівні. У межах цього підходу особлива увага приділяється функціонуванню механізмів прямої демократії, зокрема місцевим референдумам, громадським слуханням, ініціативам знизу тощо. Таким чином, територіальна громада постає як ключовий чинник формування громадянського суспільства, де громадяни мають можливість безпосередньо впливати на процеси прийняття управлінських рішень, реалізовувати власну суб'єктність і брати активну участь у вирішенні питань, що безпосередньо стосуються їхнього повсякденного життя.

У процесі формування цілісного уявлення про сутність територіальної громади важливо враховувати також міжнародний досвід організації місцевого самоврядування. Зокрема, Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною, містить низку важливих положень, які визначають базові принципи самоврядності, включно з автономією місцевих громад, їхньою правоздатністю, фінансовою самостійністю та підзвітністю перед населенням. Ці положення слугують своєрідним орієнтиром для національного законодавства, спрямованого на зміцнення інституційної спроможності територіальних громад та їх спроможності до сталого розвитку.

У сучасних умовах територіальна громада має розглядатися як багатовимірне явище, яке поєднує в собі ознаки соціальної спільноти, правового інституту та суб'єкта публічного управління. Її сутність повинна тлумачитися не лише через призму законодавчих норм, а й з урахуванням соціокультурного контексту, реального стану демократичного розвитку, рівня участі громадян у місцевому самоврядуванні. У цьому контексті виникає потреба в розробці оновленої теоретичної моделі територіальної громади, яка б враховувала сучасні виклики, зокрема діджиталізацію управлінських процесів, зростання ролі електронної демократії, зміну форматів взаємодії влади з громадянами.

Територіальна громада, яка уособлює собою локальну соціальну спільноту та виступає основною ланкою самоврядної організації суспільства, має тісний зв'язок із конкретним населеним пунктом, що обумовлює її особливості як з організаційного, так і з функціонального погляду. В Україні населені пункти поділяються на міські та сільські, що, у свою чергу, зумовлює наявність суттєвих відмінностей між відповідними територіальними громадами. Ці відмінності проявляються як у структурних характеристиках, так і в рівні соціально-економічного розвитку, потенціалі, ресурсній базі, інфраструктурній розгалуженості, чисельності населення та географічному положенні.

Поняття сільської територіальної громади має не лише адміністративно-правове, але й соціокультурне, економічне та просторове значення. Відомий український вчений-економіст М.Й. Малік у своїх працях трактує сільську територію як історично сформовану частину поселенської мережі, що охоплює цілісне поєднання поселень — сіл, хуторів, селищ, індивідуальних садиб і подібних утворень, які перебувають під юрисдикцією сільських чи селищних рад. Такий підхід передбачає розуміння сільської території як структурно завершеного простору з притаманними йому специфічними рисами функціонування.

Деталізуючи цю позицію, Д. Семенюк визначає сільську територію як регіонально-територіальне утворення, що функціонує на основі гармонійної взаємодії природних, трудових, матеріальних, енергетичних, інформаційних і фінансових ресурсів. Це, на його думку, економіко-екологічна категорія, яка забезпечує не лише виробництво суспільно необхідного продукту, але й формування комфортного середовища життєдіяльності як для теперішніх, так і для майбутніх поколінь. Отже, територіальна громада в умовах села є не просто споживачем, а активним творцем соціального простору, її роль полягає у спрямуванні розвитку території, реалізації локальних інтересів та цінностей, ідентифікації проблем і визначенні пріоритетів місцевого розвитку.

У цьому контексті сільська громада постає не лише як адміністративна одиниця, а як суспільна форма організації колективного життя з власною системою цінностей, традицій, соціальних зв'язків і способів взаємодії. Це означає, що сільські території мають комплексну структуру і виступають як багаторівневі та багатофункціональні об'єкти управління. Їх розвиток передбачає не лише загальноекономічне зростання, а й урахування соціокультурних, демографічних та екологічних факторів, які формують повноцінне середовище життєдіяльності.

Науковці М.Й. Малік і В.А. Пулім наполягають на тому, що початок сталого розвитку сільської території повинен ґрунтуватися на індивідуальному підході до кожного окремого населеного пункту. Відтак, необхідність формування дієвого механізму фінансового забезпечення громади має базуватися на об'єктивному аналізі ресурсного потенціалу, наявної інфраструктури, галузевої спеціалізації та особливостей розселення. Це вимагає врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на громаду.

Фінансова забезпеченість громади передусім асоціюється з наявністю відповідного обсягу фінансових ресурсів, які уможливлюють виконання місцевими органами влади функцій, визначених законодавчо. Таким чином, фінансова забезпеченість є відображенням співвідношення між потребами територіальної громади (включно з органами місцевого самоврядування) та її фінансовими спроможностями.

У свою чергу, механізм фінансового забезпечення розвитку території розглядається як елемент загального фінансового механізму, який охоплює систему нормативів, джерел фінансових надходжень і способів їх регулювання задля ефективного формування, розподілу та перерозподілу ресурсної бази відповідної територіальної одиниці.

Поняття механізму фінансового забезпечення сільської територіальної громади має низку специфічних рис, обумовлених як стратегічними цілями розвитку, так і територіальною обмеженістю, в межах якої здійснюється реалізація фінансової політики органами місцевого самоврядування. До того

ж, значну роль відіграють особливості розвитку саме сільських громад, зокрема: традиції, ментальні настанови, культурні цінності, що вимагає врахування у процесі розробки відповідного фінансового механізму. З огляду на те, що такий механізм формується й реалізується на локальному рівні, він має враховувати численні додаткові чинники та контекстуальні обставини.

Механізм фінансового забезпечення справляє як кількісний, так і якісний вплив на соціально-економічну динаміку громади. Кількісний аспект проявляється у конкретних обсягах фінансування, які залучаються з різноманітних джерел і спрямовуються на досягнення визначених цілей. Якісна характеристика полягає в структурі фінансових потоків, логіці формування джерел, виборі механізмів їх руху, а також умовах, за яких ці ресурси надаються.

Подальший етап аналізу механізму фінансового забезпечення розвитку сільських територіальних громад передбачає деталізацію його ключових складових. Однією з таких основоположних складових є місцеві бюджети, які відіграють провідну роль у забезпеченні ресурсної бази для реалізації повноважень громад.

Бюджет розвитку місцевих бюджетів є складовою частиною, яка має принципове значення, адже капітальні інвестиційні програми становлять основу економічного зростання територій та, водночас, є визначальними для покращення добробуту населення. Насамперед слід підкреслити, що бюджет розвитку не зводиться лише до перерозподілу фінансових ресурсів між секторами економіки, оскільки він відіграє ключову роль у стимулюванні інвестиційної активності на певній території. Це реалізується через надання з цього бюджету пільгових кредитів інвесторам, які реалізують проєкти, відібрані на конкурсній основі, що слугує важливим стимулом для бізнес-структур, зацікавлених у вкладенні капіталу в конкретні сфери.

На рис. 1.2 зображено, як саме бюджет розвитку впливає на динаміку соціально-економічного поступу регіонів.

Оскільки в Україні є низка фінансово спроможних громад, варто розглянути можливість запровадження горизонтальних фінансових відносин між ними без участі державного бюджету.



Рис. 1.2. Вплив бюджету розвитку місцевих бюджетів на соціально-економічний розвиток територій

Особливу увагу слід звернути на механізми самофінансування як одну з ключових форм підтримки розвитку сільських громад. Громадські ініціативи дедалі більше орієнтовані на ефективне використання власних ресурсів, що сприяє формуванню фінансової самодостатності. Соціальна мобілізація громади – це процес, що активізує ініціативність жителів і сприяє вирішенню місцевих проблем. Такий підхід передбачає шість послідовних етапів мобілізації ресурсів: визначення проблеми, її усвідомлення громадянами, створення ініціативної групи, розробка чіткого плану дій, його реалізація та прозора звітність.

Аналізуючи можливості формування фінансового ресурсу в сільських громадах, слід зазначити, що обсяг власних надходжень не дозволяє

забезпечити надання гарантованих державою послуг у повному обсязі. Тому важливо залучати зовнішні інвестиційні ресурси.

Також доцільно розширити практику залучення інвестицій через фінансовий ринок – зокрема, шляхом випуску місцевих цінних паперів та кредитування через банки. У світовій практиці муніципальні облігації є основним інструментом фінансування інфраструктурних проєктів. В Україні ж цей механізм обмежений лише громадами з населенням не менше 300 тис. осіб, проте необхідно розглянути можливість його застосування в менших громадах, якщо вони мають належне фінансове забезпечення.

Серед ключових переваг, які можуть отримати сільські територіальні громади внаслідок впровадження принципів бюджетного федералізму в межах реформи системи державного управління в Україні, варто виокремити, насамперед, підвищення спроможності місцевих громад реалізовувати як власні, так і делеговані державою повноваження. Водночас створюються умови для активного залучення членів громади до управлінських процесів, що стосуються розвитку сільських населених пунктів. Це сприяє не лише забезпеченню прозорості управління, а й формуванню відповідальності за прийнятті рішення.

Іншим важливим наслідком впровадження зазначених принципів є посилення інвестиційного потенціалу громад, що відкриває можливості для модернізації інфраструктури, зростання економічної активності та поліпшення умов життя населення. Чітке розмежування компетенцій між різними рівнями місцевого самоврядування забезпечує не лише ефективне управління ресурсами, а й знижує ризики дублювання функцій чи безвідповідальності у прийнятті рішень.

У цьому контексті розвиток економіки сільських громад може ґрунтуватися на двох основних підходах: ліберальному та прогресивному. Перший передбачає створення сприятливих умов для бізнесу як головного драйвера місцевого економічного зростання. Другий же фокусує увагу на зміцненні внутрішнього потенціалу громади, що базується на активному

залученні мешканців до процесів управління, прийняття рішень та формування пріоритетів. Саме прогресивний підхід тісно поєднує соціальні та економічні компоненти розвитку, що відповідає сучасним тенденціям у формуванні ефективної моделі локального самоврядування.

В основу концепції соціально орієнтованого розвитку сільської громади покладено принцип пріоритетності суспільної вигоди над прибутковістю. Основним завданням у цій парадигмі є виробництво товарів і надання послуг не для комерційного зиску, а задля забезпечення соціальної єдності, зниження рівня нерівності, підвищення добробуту жителів. Відповідно, економічна діяльність розглядається як складова соціальної економіки доти, доки в ній дотримуються таких засад, як надання послуг членам громади, демократичне управління, автономність у прийнятті рішень, справедливий розподіл доходів і залишків на користь громади, а також визнання місцевої громади активним суб'єктом економічного процесу.

Разом з тим, справжній і повноцінний розвиток сільських територіальних громад на основі бюджетного федералізму та концепції сталого розвитку можливий лише за умови застосування принципів поліфункціонального розвитку. Йдеться про диверсифікацію економічної діяльності в межах сільських територій з урахуванням специфіки локальних ресурсів, потреб населення та особливостей ринку. Такий підхід дозволяє не тільки зміцнити фінансову базу громад, а й забезпечити їх стійкість до зовнішніх впливів та економічних ризиків.

Отже, аналіз сучасного стану місцевого самоврядування в Україні свідчить про необхідність послідовного впровадження фінансової децентралізації на основі концепції бюджетного федералізму як ключового чинника формування спроможних територіальних громад. Зокрема, це стосується сільських громад, які історично залишались економічно вразливими та фінансово залежними від центральної влади.

Використання положень теорії бюджетного федералізму, концепції сталого розвитку, соціально орієнтованого підходу та моделі

поліфункціонального розвитку дає змогу забезпечити комплексний і збалансований розвиток сільських територій, посилити їх автономність, інституційну спроможність і здатність до самостійного вирішення локальних соціально-економічних проблем.

Формування реального, а не декларативного громадянського самоврядування передбачає активну участь самих громадян у прийнятті управлінських рішень, розбудову ефективної системи місцевих фінансів, а також створення стабільної нормативно-правової основи для функціонування фінансово незалежних органів місцевого самоврядування. Лише за таких умов можлива побудова сильного, відповідального та ефективного місцевого управління, що стане фундаментом сталого розвитку держави загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ БІЛОЗІРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Розбудова територіальних громад як основних носіїв місцевої демократії та ключових елементів системи державного управління потребує глибокого дослідження їхнього фінансового потенціалу в контексті забезпечення їх розвитку. У цьому зв'язку особливої уваги заслуговує стан та тенденції розвитку сільських територіальних громад, які становлять значну частину адміністративно-територіальної структури України.

На сьогодні в межах країни функціонує 28 441 сільський населений пункт, які істотно відрізняються між собою за чисельністю населення, площею, щільністю розселення та іншими параметрами. У той же час існує 10 279 сільських рад, які також демонструють значну варіативність за кількісними, демографічними та територіальними характеристиками, зокрема кількістю підпорядкованих населених пунктів, загальною площею, чисельністю мешканців.

Серед понад 12 тисяч діючих територіальних громад переважає кількість малочисельних – більше половини з них мають населення менше 3 тисяч осіб. Зокрема, 4 809 громад налічують менше однієї тисячі мешканців, а в 1 129 громадах кількість населення не перевищує 500 осіб. У більшості таких громад не створено виконавчих органів місцевих рад, що суперечить вимогам чинного законодавства. Відсутність базових інституцій – бюджетних установ, комунальних підприємств та інших елементів інфраструктури – позбавляє ці громади можливості реалізовувати передбачені законом функції місцевого самоврядування.

Більшість сільського населення зосереджена у середніх та великих селах, які, відповідно до існуючих оцінок, вважаються найбільш перспективними з огляду на подальший розвиток. Однак, загалом чисельність сільського населення в Україні стрімко скорочується через

негативні демографічні тенденції, зокрема низький природний приріст і масову міграцію молоді до міст.

Поширеною є думка про кризовий стан сільських територій, який характеризується поглибленням демографічних проблем, руйнуванням виробничої інфраструктури, зростанням екологічних загроз, а також деградацією соціально-економічної інфраструктури. Підтвердження або спростування таких висновків можливе лише на підставі системного аналізу та порівняння показників розвитку сільських територіальних громад у динаміці.

У Черкаській області ситуація має свої особливості: 55% населення проживає у сільській місцевості, а сільські території займають 97,97% загальної площі області, включаючи аграрні міста та урбанізовані зони. В межах області функціонують 16 міст та 1 878 сільських населених пунктів, які володіють характерними рисами сільських територіальних громад і, відповідно, мають спільні проблеми у фінансуванні, розвитку та управлінні.

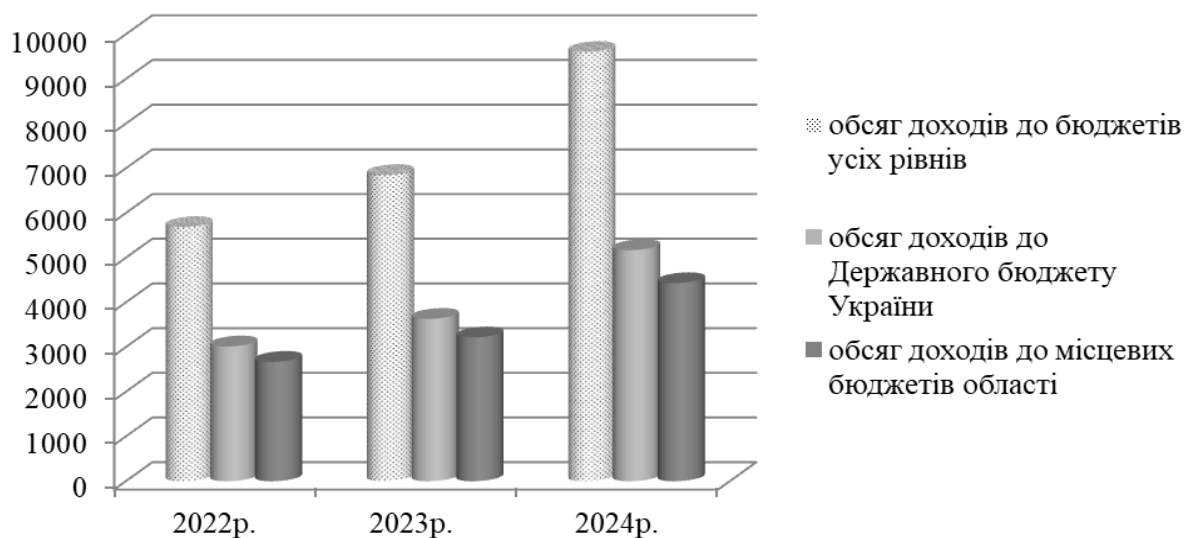


Рис. 2.1. Динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів Черкаської області

Оцінка дохідної частини місцевих бюджетів Черкаської області свідчить про необхідність глибокого аналізу основних джерел доходів. Податкові надходження залишаються ключовим чинником формування

власних ресурсів місцевих бюджетів, при цьому їх частка у загальній структурі доходів коливалася в межах 70–85% у середньому по Україні (Рис. 2.1). У Черкаській області податкові платежі також становлять провідне джерело надходжень, обсяги яких зростають щороку.

Водночас аналіз демонструє суттєву різницю між показниками податкових надходжень у містах та сільських населених пунктах області. Так, у 2022 р. обсяги податкових надходжень міст перевищували відповідні надходження в сільській місцевості на 86,4%, а вже у 2024 р. цей розрив збільшився до 141,6%. Це свідчить про поступову втрату економічного і податкового потенціалу сільських територій, що супроводжується зростанням соціально-економічних викликів і поглибленням дисбалансів між міськими і сільськими громадами.

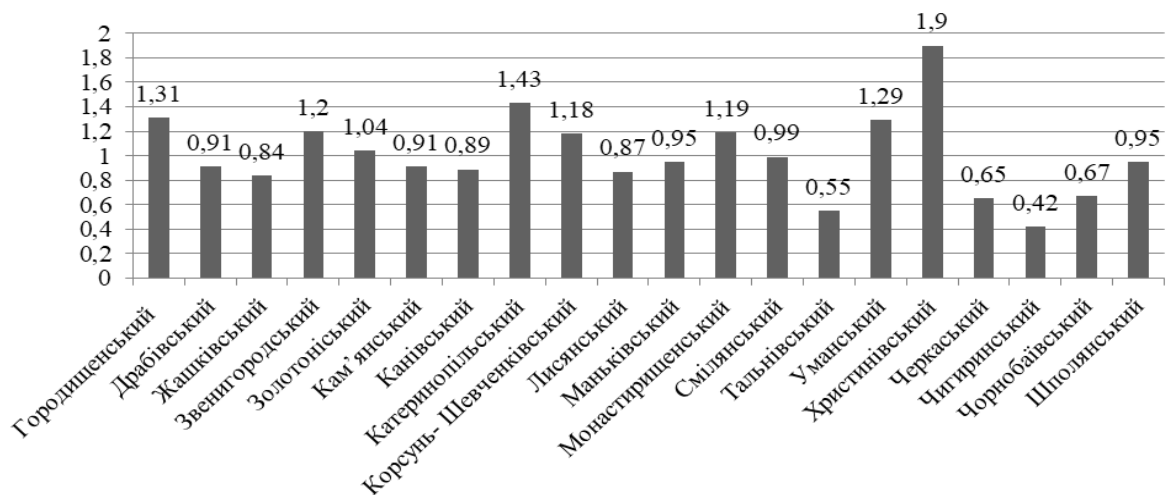


Рис. 2.2 Порівняння індексів податкоспроможності місцевих бюджетів районів Черкаської області у 2023 р.

Проаналізуємо індекси податкоспроможності районів Черкаської області у 2024 році. З точки зору формування ресурсної бази районних бюджетів спостерігаємо значну диференціацію (рис. 2.2).

Так, якщо Хрестинівський район має максимальний показник рівня податкоспроможності, який становить 1,9, то індекс податкоспроможності Чигиринського району, мінімальний в області, дорівнює 0,4354. Можна

стверджувати, що ці райони з низьким показником є типовими дотаційними адміністративними утвореннями, адже протягом останніх п'яти років показники рівня податкоспроможності цих територіальних утворень залишалися низькому рівні. Натомість інші райони характеризуються досить високими і при тому сталими показниками рівня податкоспроможності. Тому, як висновок, можна зазначити, що в цілому потенціал ресурсної бази місцевих бюджетів області є задовільним, тобто сприятливим для розвитку соціально-економічної сфери регіону, формування інфраструктурної бази та забезпечення підприємницької діяльності.

Опрацювання питання формування та введення в дію ефективного механізму фінансового забезпечення розвитку сільських бюджетів включає в себе, окрім детального аналізу дохідних джерел таких бюджетів, вивчення напрямків використання фінансових ресурсів такими бюджетами. Визначення доцільності, порядку проведення видатків та їх забезпеченості - важливий крок в процесі реформування існуючого механізму розподілу державних фінансів.

Структуру видатків територіальних громад зображено на рис. 2.3. Порівняння проведених видатків та доходів на одну особу у Черкаській області зображено на рис. 2.4.

Об'єктом аналізу виступає Білозірська територіальна громада, що розташована в межах Черкаського району Черкаської області. Вона утворена в 2015 році внаслідок об'єднання Ірдинської селищної ради, яка включала селище Ірдинь, із Білозірською громадою, до складу якої входили село Білозір'я, а також селища Баси та Ірдинь, що має статус селища міського типу. Адміністративним центром утвореної громади стало село Білозір'я. Площа території громади становить 20070,60 га, з яких 791,89 га займають сільськогосподарські угіддя.

У демографічному аспекті в селах Білозір'я та Ірдинь зберігається негативна тенденція до зменшення чисельності населення, у тому числі його економічно активної частини, а також зниження рівня зайнятості.

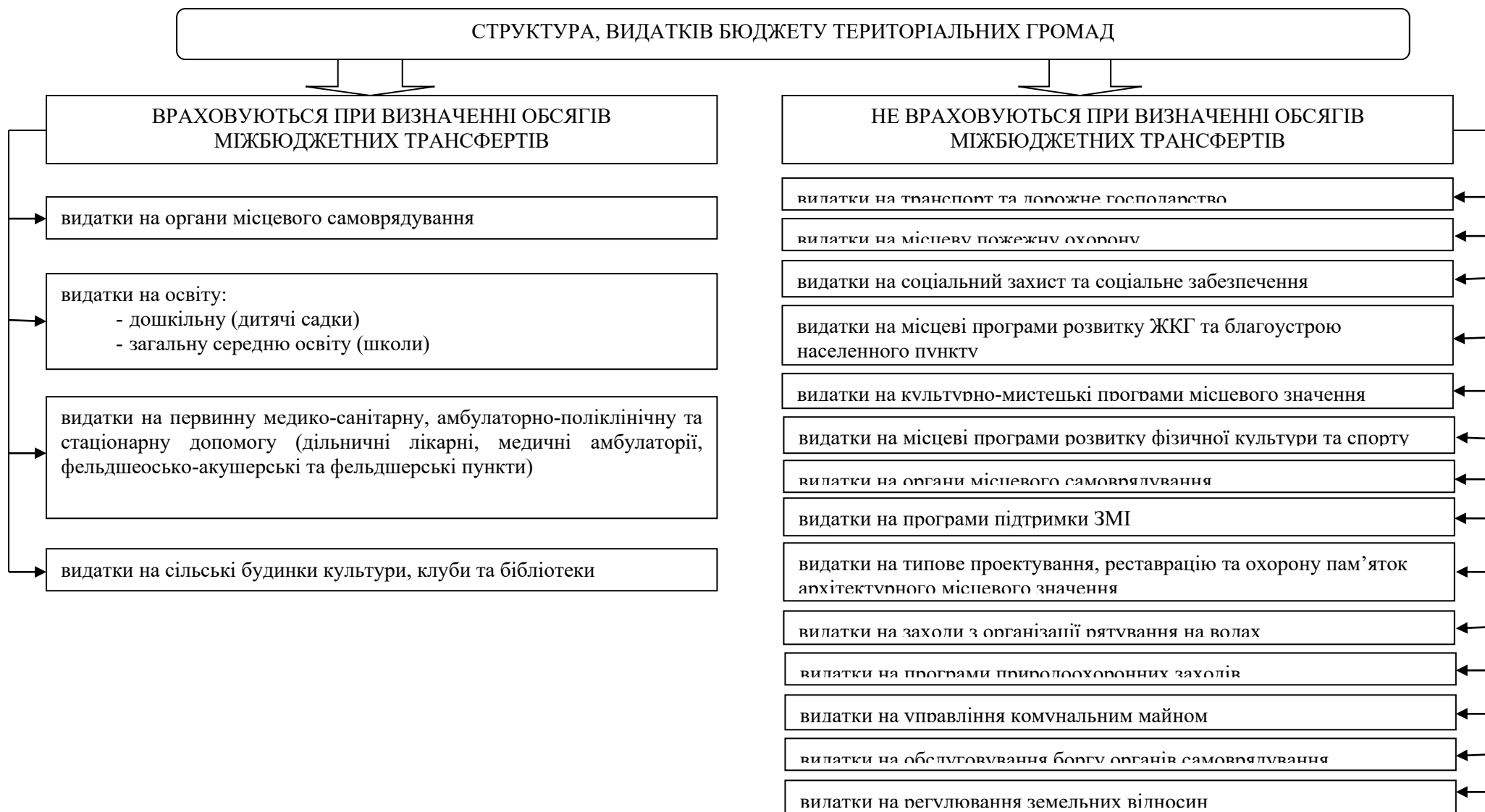


Рис. 2.3. Структура, видатків бюджету територіальних громад

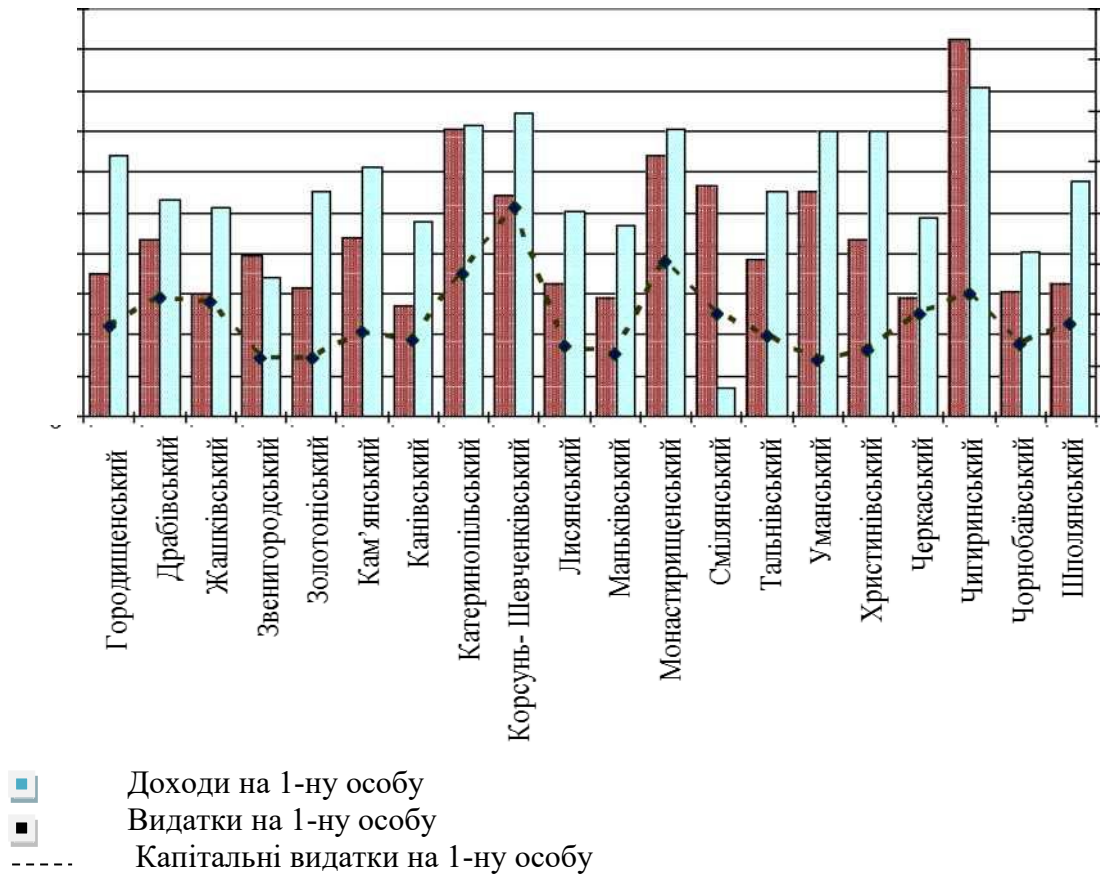


Рис. 2.4. Порівняння проведених видатків та доходів на одну особу у районах Черкаської області у 2024 р.

Станом на 1 грудня 2022 року, за даними внутрішнього обліку, у громаді налічувалося 8977 осіб. У селі Білозір'я проживало 8152 особи, серед яких 2623 – особи пенсійного віку (42%), а в смт Ірдинь – 825 мешканців, з яких 278 – пенсіонери (34%).

Фактична чисельність населення, включаючи незареєстрованих жителів, залишається на рівні 8977 осіб, що частково зумовлено вигідним географічним положенням громади – у безпосередній близькості до міст Черкаси та Сміла. Кількість осіб працездатного віку в громаді сягає 4500 осіб, з яких близько 1000 працюють безпосередньо на території громади.

Повномасштабна військова агресія з боку російської федерації призвела до значних руйнувань у багатьох населених пунктах України, що, у свою чергу, зумовило масштабне внутрішнє переміщення населення. На території Білозірської громади станом на 1 грудня 2023 року проживало 390

внутрішньо переміщених осіб, серед яких 89 – діти. Місцева влада приділяє значну увагу підтримці різних соціальних груп, зокрема учасників бойових дій, осіб з інвалідністю різних категорій, а також інших малозахищених верств населення.

На демографічну ситуацію в громаді суттєво впливають процеси, що формуються на рівні держави, зокрема фінансово-економічний стан суспільства. Поступове вирішення економічних проблем і стабілізація добробуту громадян можуть позитивно позначитися на чисельності населення. Проте цей процес потребує значного часу, послідовних кроків і комплексного підходу.

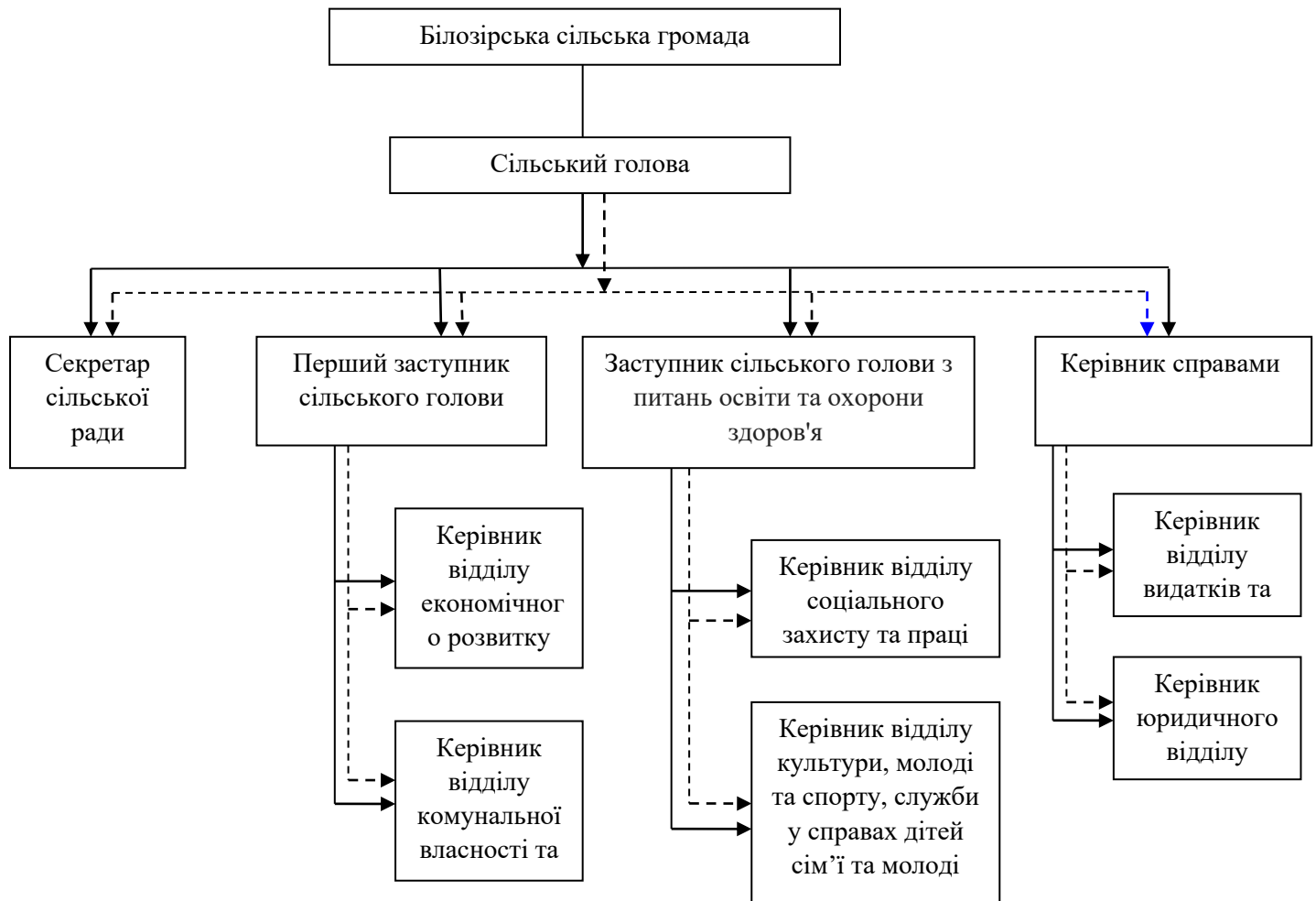


Рис. 2.5. Структура управління Білозірської сільської ради

Структура управління Білозірської сільської ради представлена на рис. 2.5. З представленого рисунку видно, що вищим органом управління є Збори членів сільської громади. Очолює сільську раду – голова у

підпорядкуванні якого знаходяться: секретар сільської ради, перший заступник, заступник з питань освіти та охорони здоров'я та керівник справами.

В економіці громади провідною залишається сільськогосподарська галузь. Основні напрямки її розвитку зосереджені на вирощуванні зернових та технічних культур. На території громади здійснюють діяльність ряд підприємств, що представляють як аграрний, так і промисловий сектор. Серед них – ТОВ «Білозірське Агро», ТОВ «Черлис», ДП «Черкаський лісгосп», ТОВ «НВФ «Урожай»», ПП «Альянс-Група А», ТОВ «Новий Елеватор ЛЛД», СТОВ «СВАНТ». Ці підприємства займаються, зокрема, вирощуванням зернових і технічних культур, переробкою насіння, лісовим господарством та виробництвом столярних виробів. Найбільшими наповнювачами бюджету громади є ТОВ «Білозірське Агро», ТОВ «Черлис» та філія «Черкаське лісове господарство» ДСГП «Ліси України».

Комунальні послуги для населення надаються через КП Білозірської сільської ради та КП «Ірдинське». У смт Ірдинь функціонує пожежна команда, підпорядкована останньому підприємству. Упродовж 2020–2021 рр. громада передавала повноваження щодо фінансування надання послуг пожежної безпеки до Степанківської сільської ради, зокрема Комунальному закладу «Місцева пожежна команда». Така співпраця продовжилась і в 2024р. Зазначені заходи спрямовані на підвищення рівня пожежної безпеки та ефективну ліквідацію надзвичайних ситуацій на території громади.

Транспортна інфраструктура громади є ключовою складовою її функціонування, адже забезпечує мобільність населення та сприяє розвитку господарської діяльності. Загальна протяжність дорожньої мережі у селі Білозір'я, що перебуває у комунальній власності, сягає 125 км. Станом на кінець 2022 року дороги з твердим покриттям становили 12,11 км, що дорівнює 9,7% від усієї мережі (6,81 км асфальтованих і 5,3 км з бруківки).

З метою належного функціонування транспортної системи громада власними силами здійснює експлуатаційне утримання та ремонт доріг. За

період з січня по вересень 2023 року на ці цілі було витрачено 1880,4 тис. грн. з бюджету громади для утримання доріг місцевого значення.

Білозірська громада має ефективну транспортну систему, яка охоплює як залізничне, так і автомобільне сполучення. Регулярне безкоштовне підвезення дітей до навчальних закладів здійснюється шкільним автобусом. Громада має налагоджене автобусне сполучення з Черкасами та Смілою через територію села Білозір'я.

Доходи бюджету є ключовим засобом перерозподілу грошових коштів в системі руху фінансових ресурсів території. Відбуваючись на користь певних груп населення, галузей економіки та з метою регулювання розвитку конкретних соціально-економічних процесів, вони забезпечують можливість розвитку, прогресу економіки та соціальної сфери.

Таблиця 2.1

**Аналіз джерел доходів бюджету Білозірської сільської
територіальної громади, тис.грн.**

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення від 2022 р.
ПДФО	33 031,25	39 454,33	26 909,54	-12544,79
Рентна плата	2 872,83	3 685,66	3 302,87	-382,79
Внутрішні податки (акциз)	1 531,88	2 714,11	3 270,00	555,89
Податок на майно	5 618,67	6 112,95	6 927,84	814,89
Єдиний податок	5 568,00	6 850,89	8 573,67	1722,78
Неподаткові надходження	590,88	867,10	1 587,33	720,23
Інші податки та збори	10,97	17,11	352,28	335,17
Разом	49 224,48	59 702,15	50 923,53	-8778,62

До загального фонду бюджету громади у 2024 р. отримано 50923,5 тис. грн. власних доходів (табл. 2.1) зі спадом проти 2023 р. на - 14,7 % або 8778,6 тис. грн. Проте при проведеному аналізі надходжень до бюджету громади без врахування вищезазначеного ПДФО спостерігається приріст на суму понад 4727,8 тис. грн. або + 10,23 %

Основними джерелами формування залишаються: податок на доходи фізичних осіб, рентна плата та плата за використання інших природних

ресурсів, плата за землю, єдиний податок, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (рис 2.6).

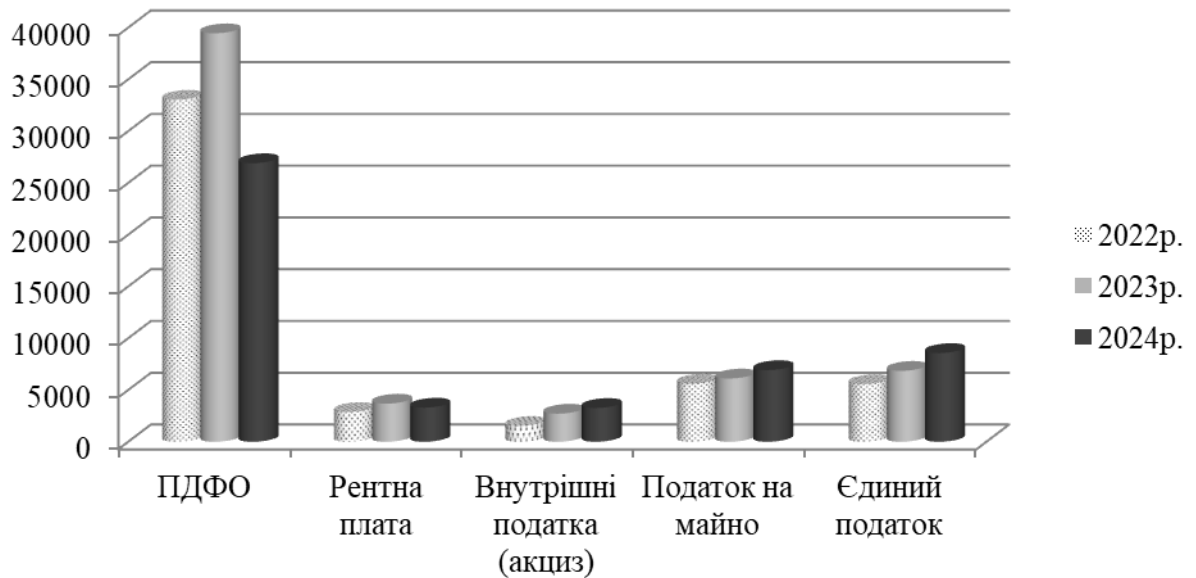


Рис. 2.6. Динаміка джерел доходів бюджету Білозірської сільської територіальної громади, тис. грн.

При вивченні динаміки доходів бюджету Білозірської сільської територіальної громади прослідковуються коливання фактичних надходжень. Такий суттєвий спад спричинений надходженням у 2023р. ПДФО з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, неможливістю заключити договора оренди землі на довготривалий період, відміна застосування для третьої групи спрощеної системи оподаткування ставки єдиного податку 2 відсотки тощо.

Надходження доходів до спеціального фонду (без врахування міжбюджетних трансфертів) становили 1986,0 тис. грн. (рис. 2.7). Основними джерелами формування є: власні надходження бюджетних установ, екологічний податок, кошти цільового фонду, утвореного рішенням Білозірської сільської ради. Втрати бюджету від надання пільг зі сплати податків та зборів в 2024 році склали майже 569 250,00 грн.

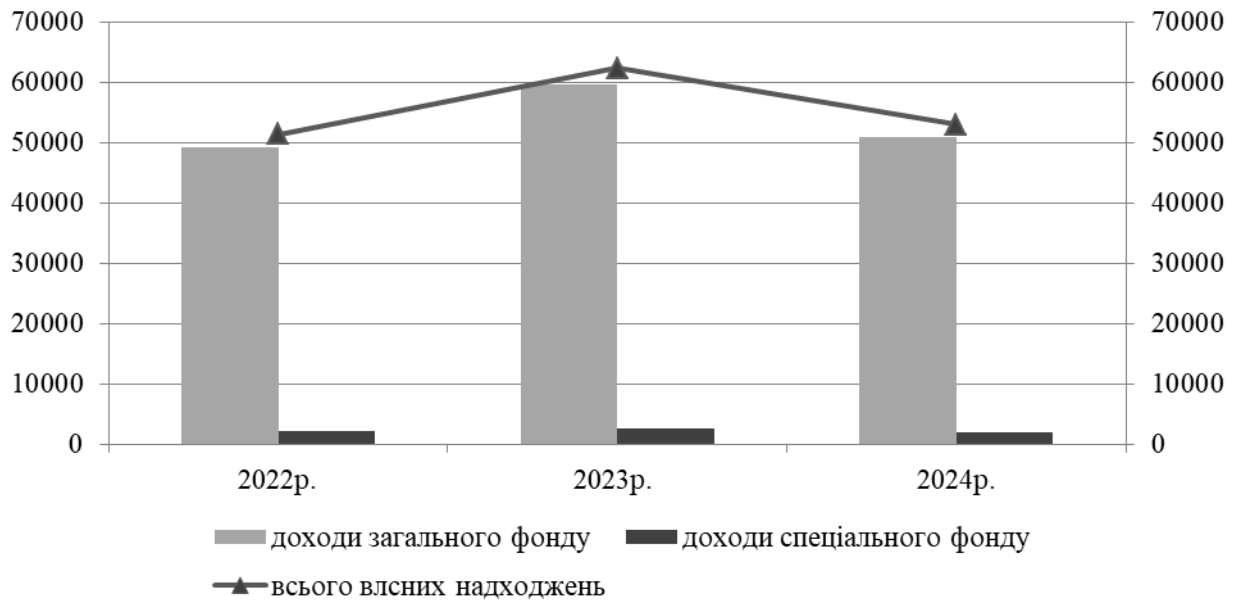


Рис. 2.7. Динаміка доходів бюджету (власні надходження) Білозірської сільської територіальної громади, тис. грн

Як і у попередніх роках, основним джерелом доходів загального фонду бюджету територіальної громади є податок на доходи фізичних осіб (Рис. 2.8), частка якого в прогнозованому обсязі доходів загального фонду (без урахування трансфертів) становить 52,97 %.

Враховуючи статтю 64 Бюджетного кодексу України до складу доходів загального фонду місцевого бюджету надходитиме 64 відсотки податку на доходи фізичних осіб, що сплачується згідно з Податковим кодексом України на відповідній території.

Найбільшими платниками податків залишаються ТОВ «Білозірське Агро», ТОВ «Черлис», Філія Черкаське лісове господарство. Загальний обсяг надходжень від сплати податків та зборів до бюджету громади від цих платників становить понад 13411,0 тис. грн. або 35,75 % від загального обсягу дохідної частини.

Крім цього у 2025 р. до бюджету Білозірської сільської територіальної громади очікується надходження рентної плати та плата за використання інших природних ресурсів.

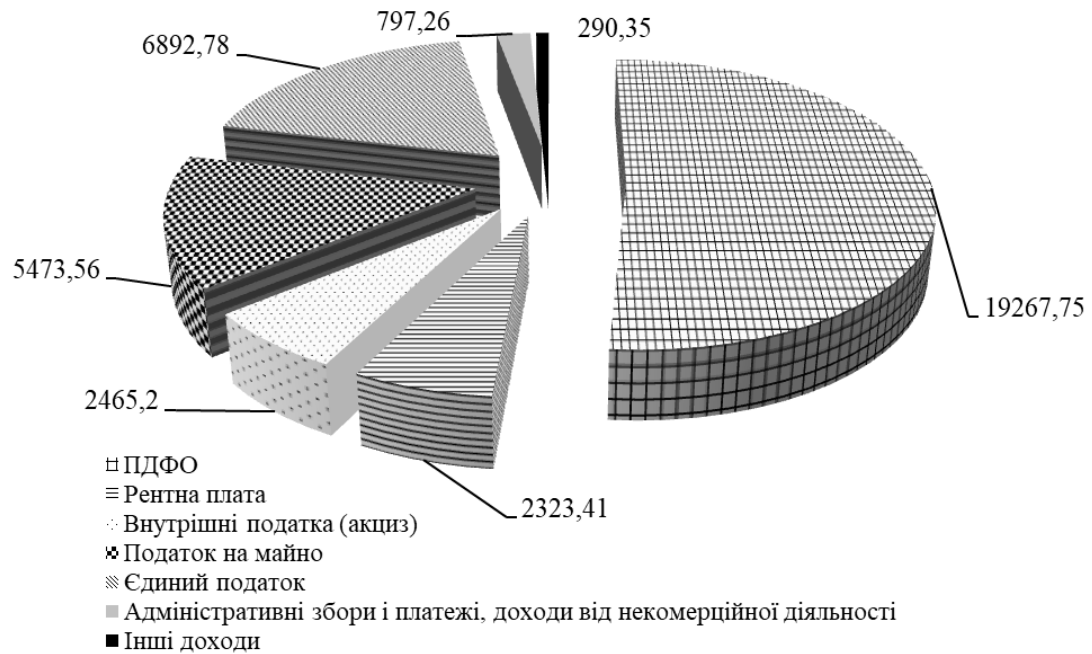


Рис. 2.8. Структура доходів бюджету Білозірської СТГ станом на 01.10.2024 р., тис.грн.

Таким чином, прогнозний обсяг надходжень рентної плати складає 3304,9 тис. грн., що майже на рівні очікуваних надходжень 2024 року на 2000,0 грн., або на +0,06 %. Найбільшим платником залишається Філія «Черкаське лісове господарство «ДСГП «Ліси України».

Видаткова частина бюджету Білозірської сільської територіальної громади враховує потребу в коштах на оплату праці працівників бюджетних установ відповідно до умов оплати праці та розміру мінімальної заробітної плати, виплати соціального спрямування, проведення розрахунків за комунальні послуги, водопостачання, водовідведення, послуги зв'язку, які споживаються бюджетними установами, а також на придбання продуктів харчування та на здійснення інших видатків.

Обсяг видаткової частини бюджету Білозірської сільської територіальної громади на 2024 рік визначено у сумі 61893,9 тис. грн., з яких 60484,7 тис. грн. – видатки загального фонду територіальної громади, 1318,2 тис. грн. – видатки спеціального фонду територіальної громади.

За даними аналізу впродовж 2023-2025 рр. спостерігається коливання загальних обсягів видатків, що спричинено розподілом вільних залишків,

утворених на початок року у попередніх роках, а також різним обсягом надходжень міжбюджетних трансфертів до бюджету громади.

Таблиця 2.2

Показники видатків бюджету Білозірської сільської ТГ

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення від 2022 р.
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
Державне управління	17323,17	19445,99	20391,92	3068,75
Освіта	50210,78	57641,80	24401,25	-25809,53
Охорона здоров'я	3523,30	2935,61	2640,04	-883,26
Соціальний захист та соціальне забезпечення	4275,99	5158,05	4533,02	257,03
Культура і мистецтво	4428,24	4358,40	4804,28	376,04
Фізична культура і спорт	0,00	55,00	25,00	25,00
Житлово-комунальне господарство та благоустрій	4688,40	3847,56	1844,28	-2844,12
Економічна діяльність	3311,38	2993,20	523,90	-2787,48
Інша діяльність	1162,29	2950,79	856,30	-305,99
Резервний фонд	0,00	400,00	200,00	200,00
Міжбюджетні трансферти	6722,76	3925,25	1673,87	-5048,89
УСЬОГО, у тому числі:	95646,31	103711,65	61893,85	-33752,46

На фінансування заходів та утримання установ із бюджету громади в 2024 році, виділяються видатки на державне управління – 32,95 %, заклади освіти – 39,42 %, охорону здоров'я – 4,27 %, соціальний захист та соціальне забезпечення – 7,32 %, житлово-комунальне господарство та благоустрій – 2,8 %, економічна діяльність – 0,85 % та інші (Рис. 2.9).

У результаті здійсненого аналізу складу та змін у бюджетній сфері вдалося виокремити ряд ключових труднощів, що стримують ефективність функціонування фінансової системи на місцевому рівні. Суттєвою проблемою залишається нераціональне співвідношення між джерелами надходжень до місцевих бюджетів, де домінуюче місце посідає фінансова підтримка з державного бюджету, тоді як частка власних доходів залишається незначною. Окрім цього, структура податкових надходжень до місцевих бюджетів демонструє невисоку частку у загальному обсязі доходів, що супроводжується суттєвими відмінностями у податкових надходженнях

на одну особу в межах різних районів Черкаської області, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

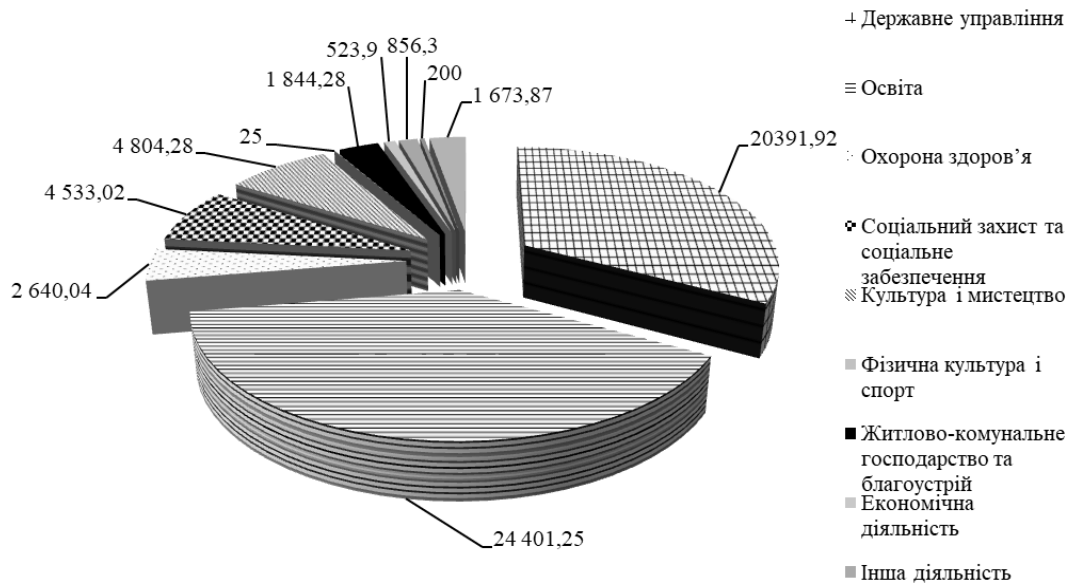


Рис. 2.9. Структура видатків бюджету Білозірської СТГ на 2024 р., %

Серед актуальних проблем також спостерігається недостатня зацікавленість місцевих органів влади у реалізації повного потенціалу власної економічної бази, оскільки більшість податкових зборів, сформованих на відповідній території, централізується на рівні державного бюджету. Окрему загрозу становить поступове зменшення фінансової автономії місцевих бюджетів регіону, що супроводжується зростанням їхньої залежності від трансфертів із центру, які переважно мають цільовий характер та не передбачають можливості самостійного розподілу коштів органами місцевого самоврядування.

До того ж, розміри надходжень, які можуть бути спрямовані на стимулювання соціально-економічного зростання територій, залишаються обмеженими, що унеможлиблює реалізацію повноцінних розвиткових програм. Особливо складною є ситуація у бюджетах сільських територіальних громад, які демонструють вищу фінансову залежність від державної підтримки, нижчі показники податкових доходів у розрахунку на одну особу та обмежену частку інвестиційних надходжень у загальній структурі своїх бюджетів порівняно з міськими громадами.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЛОЗІРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сучасні виклики, що постають перед українським суспільством, пов'язані з потребою досягнення збалансованого та гармонійного розвитку сільських територій, що є складовою частиною національної стратегії просторового планування. В умовах соціально-економічних трансформацій, поглиблення територіальних диспропорцій та загострення проблем демографічного, інфраструктурного й екологічного характеру, питання сталого розвитку сільської місцевості набувають ключового значення у формуванні державної регіональної політики. Зокрема, спостерігається тенденція до скорочення чисельності сільського населення, зниження його життєвого рівня, обмеженого доступу до базових соціальних послуг, що у сукупності посилює соціальну напруженість і гальмує реалізацію потенціалу сільських територій.

Нині особливої ваги набуває потреба у формуванні дієвого механізму державного регулювання розвитку сільських регіонів, що базувався б на принципах сталості, комплексності та узгодженості. Сталий розвиток розглядається як такий, що забезпечує економічне зростання, соціальну справедливість і екологічну безпеку. У цьому контексті сільські території мають розвиватися на основі раціонального використання природних ресурсів, створення умов для підвищення якості життя населення, розвитку виробничого та соціального потенціалу громад, активізації інвестиційної діяльності. Такий розвиток передбачає врахування територіальної специфіки, місцевих потреб, сильних і слабких сторін конкретних територій (Рис. 3.1).

Науковий інтерес до проблематики сталого розвитку сільських регіонів зумовлений необхідністю переосмислення підходів до управління просторовим розвитком країни загалом. У дослідженнях сучасних учених зосереджується увага на пошуку оптимальних моделей розвитку, які

забезпечили б ефективне використання внутрішніх ресурсів територій, зміцнення людського потенціалу, створення сприятливого середовища для життєдіяльності населення. Особливо актуальним є питання подолання інфраструктурної нерівності між містом і селом, забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, соціальних та адміністративних послуг, що є важливими умовами соціальної стабільності та зростання добробуту.



Рис. 3.1. Напрями розвитку сільських територій

Сталий розвиток сільської місцевості потребує нових управлінських підходів, заснованих на інтеграції економічних, соціальних та екологічних інтересів. Йдеться про необхідність забезпечення збалансованої просторової організації територій, запровадження ефективних інструментів стимулювання економічної активності, формування сприятливого

інвестиційного клімату, модернізацію сільськогосподарського виробництва, розвиток малого та середнього бізнесу. Одночасно з цим важливо впроваджувати інноваційні технології, підтримувати енергоефективність, зберігати природне середовище, підвищувати рівень екологічної відповідальності населення. Відтак, забезпечення сталого розвитку не може відбуватися без залучення широкого кола зацікавлених сторін – органів публічної влади, громадських об'єднань, представників бізнесу, наукової спільноти та безпосередньо жителів сільських громад.

Варто зазначити, що відповідно до провідних міжнародних концепцій просторового розвитку, сільські території не розглядаються ізольовано від загального соціально-економічного простору країни, а навпаки – інтегруються у загальнонаціональні стратегії з урахуванням своїх унікальних особливостей, потенціалу та проблем. Такий підхід передбачає необхідність впровадження стратегічного планування розвитку територій на засадах партнерства, прозорості та орієнтації на результат. Однією з передумов досягнення зазначеної мети є посилення спроможності територіальних громад, зокрема в умовах децентралізації влади, що відкриває нові можливості для самостійного вирішення питань місцевого значення та формування довгострокових планів розвитку.

Отже, забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах просторового планування є багатоскладовим процесом, що потребує комплексного бачення, міжвідомчої взаємодії, системного аналізу та адаптивного управління. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати внутрішні ресурси регіонів, реалізовувати потенціал сільських громад та створювати умови для підвищення добробуту населення на основі екологічно безпечного, соціально справедливого та економічно ефективного розвитку.

Дослідження механізму фінансового забезпечення розвитку сільських територіальних громад України через призму його ключових компонентів свідчить про недостатню результативність цього процесу та вимагає його

модернізації. У цьому контексті варто акцентувати увагу на таких важливих моментах, як необхідність відмови від залишкового принципу бюджетного фінансування сільських регіонів і визнання сільських територій як специфічного об'єкта державного управління.

На практиці в бюджетних розписах окремих міністерств відсутній чіткий поділ на міські та сільські території, що призводить до скорочення послуг у сільській місцевості через їхню більшу собівартість у порівнянні з містом. Такий підхід ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку сільських громад, адже проблема полягає не тільки у структурі місцевих бюджетів, а й у необхідності перегляду принципів управління сільськими територіями загалом.

Підвищити ефективність фінансування розвитку сільської громади можливо за умови вибору стратегії, яка ґрунтується на аналізі локальних особливостей населеного пункту. Відповідно, вибір фінансових інструментів і джерел залежить від типу сільського утворення, що потребує комплексного аналізу його характеристик і потреб. Розгляд місцевого розвитку як процесу досягнення цілей громади формує вимогу до вдосконалення як окремих елементів фінансового механізму, так і його концептуального наповнення.

Однією з перших умов удосконалення чинної моделі фінансування розвитку села є зміна домінуючих факторів, які визначають напрями цього розвитку. У центр уваги мають бути поставлені інтереси жителів сільських територій, а не виключно аграрного виробництва. Саме ці інтереси мають стати цільовими орієнтирами фінансування розвитку.

Значущим кроком до впровадження нової філософії бюджетування в сільських громадах є використання інструментів громадського бюджету. Наразі в Україні територіальні громади не мають достатнього впливу на формування місцевих бюджетів. Основною проблемою залишається обмежена доступність інформації щодо бюджетного процесу: запити розпорядників коштів не публікуються, а сам процес є закритим для громадян. Органи місцевого самоврядування часто не оприлюднюють

календар бюджетного циклу, що унеможливило б участь громадськості. Втім, саме залучення громадян до складання й виконання бюджету є запорукою прозорості та ефективності цього процесу.

Серед ключових проблем у фінансовому забезпеченні розвитку сільських громад вирізняється питання ролі бюджету розвитку. Його призначення – фінансування стратегічних проєктів. Варто зазначити, що для держави критерієм ефективності виступає не прибутковість, як у випадку з приватними інвесторами, а соціальний ефект та рівень життя населення. Саме з цих позицій слід оцінювати необхідність бюджетних інвестицій.

Численні нагальні інвестиційні потреби громади залишаються поза увагою приватного капіталу, і саме бюджет розвитку має виконувати функцію фінансового забезпечення таких потреб. Зокрема, ці кошти спрямовуються на модернізацію соціальної і виробничої інфраструктури (рис. 3.2).

На жаль, нині ресурси бюджету розвитку часто використовуються для покриття поточних витрат, що суперечить його інвестиційному призначенню. Пропонується трансформувати цей бюджет у фонд стимулювання довгострокових інвестицій у розвиток територій. До основних складових цього фонду мають входити: розширення джерел надходжень до місцевих бюджетів розвитку; підвищення ефективності витратної політики; налагодження дієвого контролю за реалізацією інвестиційних ініціатив.

Таке реформування дозволить посилити фінансову самодостатність як окремих територіальних громад, так і країни в цілому. Водночас зміни до податкового й бюджетного законодавства самі по собі не зможуть вирішити проблему фінансування. В умовах економічної та політичної нестабільності важливою стає здатність громад до самофінансування.

У цьому контексті актуалізується ідея самооподаткування – добровільного збору коштів мешканців на соціально значущі заходи. Організація цього процесу покладається на сільську раду у взаємодії з громадянами за визначеним алгоритмом (рис. 3.3).

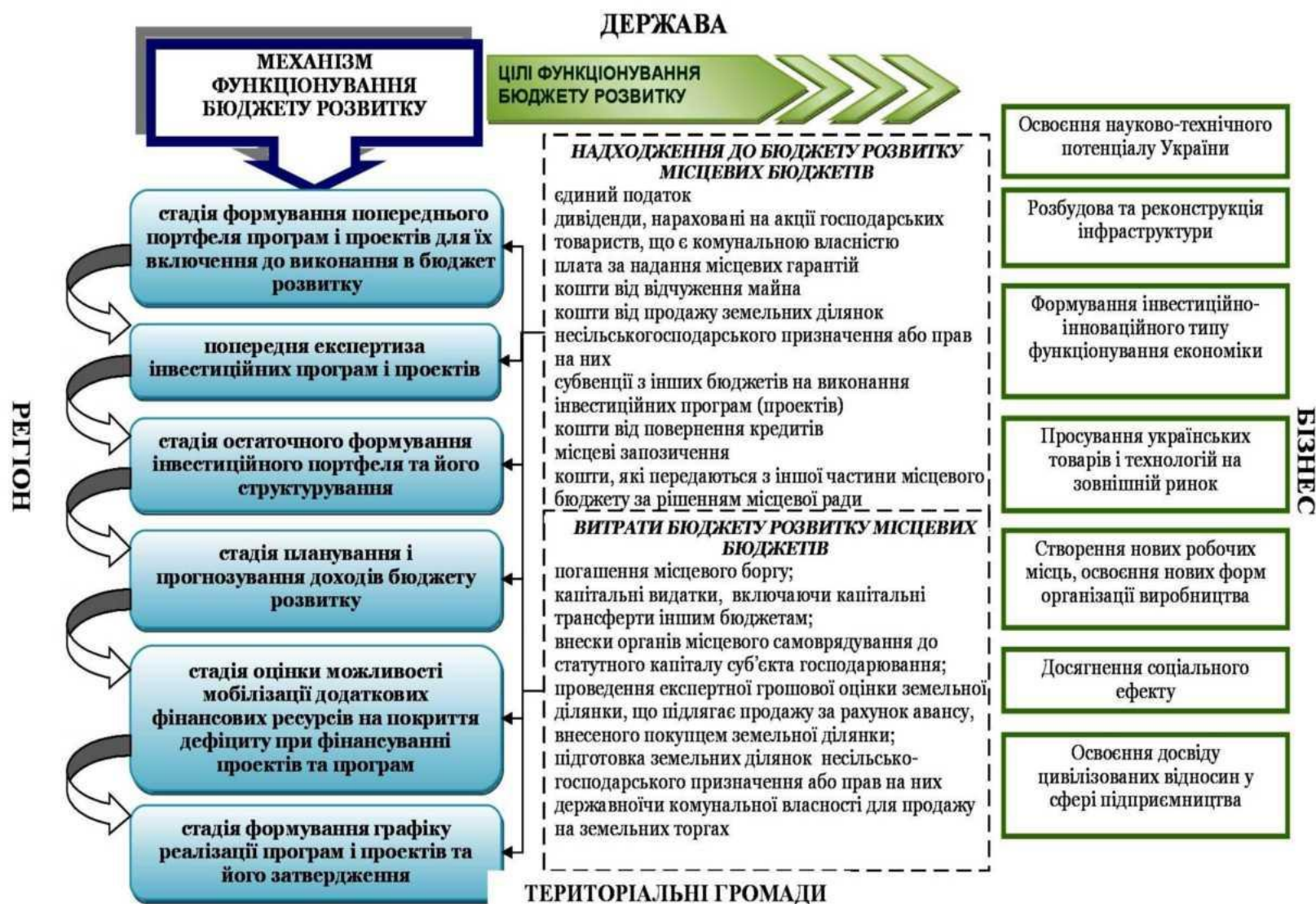


Рис. 3.2. Механізм функціонування бюджету розвитку Білозірської ТГ

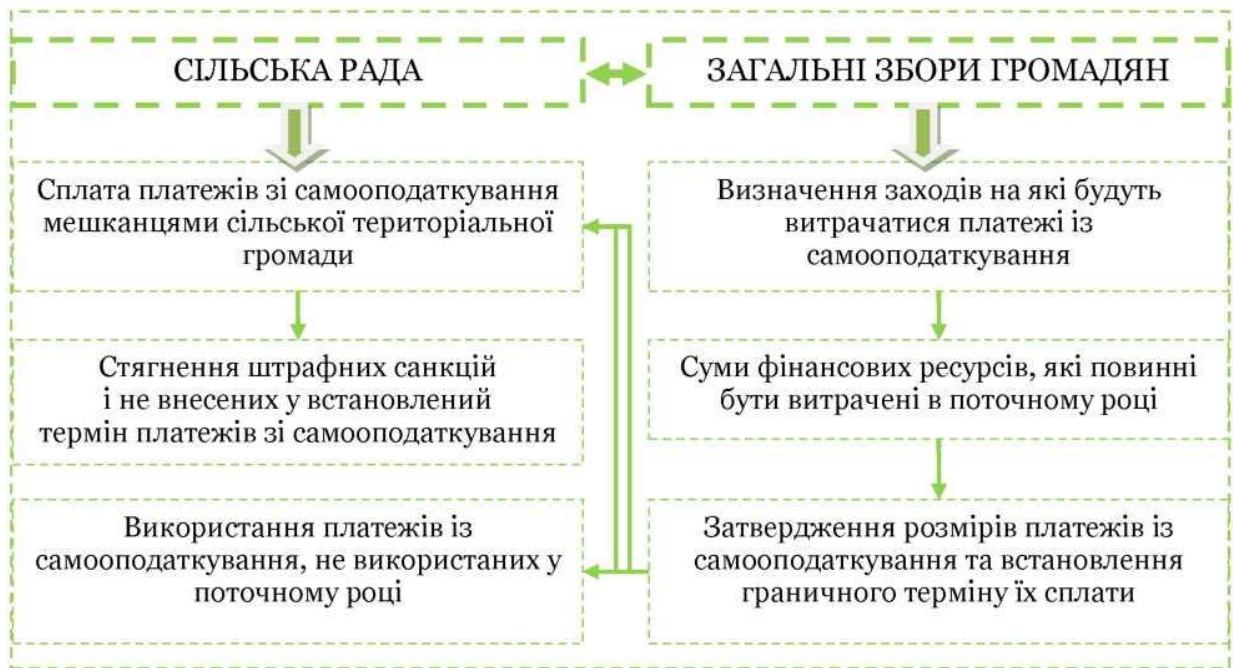


Рис. 3.3. Алгоритм самооподаткування мешканців Білозірської ТГ

Застосування самооподаткування сприяє не лише залученню додаткових ресурсів до бюджету, а й активізації громадської участі, посиленню взаємодії між місцевою владою, бізнесом та жителями. Місцеве самоврядування формує пріоритети розвитку, а підприємства – через податки та соціальні ініціативи – забезпечують громади ресурсами [55].

Для сільських територій надзвичайно важливим є розвиток підприємництва, зокрема в аграрному секторі, адже саме він формує основу зайнятості та доходів. Стимулювання агробізнесу можливе лише за умов активного інвестування (рис. 3.4), причому вагома роль у цьому процесі належить ресурсам самої громади, яка має виступати не лише об'єктом, а й суб'єктом змін.

Покращення фінансового забезпечення сільських громад аграрного типу нерозривно пов'язане з розвитком агропромислового комплексу, який, у свою чергу, залежить від ефективності місцевого самоврядування. Для сіл змішаного типу першочергове значення має їхнє географічне розміщення. Близькість до міських центрів дає змогу інтегруватися в економічні,

соціальні та культурні зв'язки, що відкриває нові перспективи для локального розвитку.



Рис. 3.4. Джерела інвестицій Білозірської ТГ

Окремої уваги заслуговує транскордонне співробітництво, яке сприяє зміцненню соціально-економічних зв'язків у прикордонних регіонах. Цей процес базується на партнерстві, адже в прикордонних зонах проживають спільноти з подібними проблемами та цінностями. Головна мета – створення стійких зв'язків і домовленостей, спрямованих на розв'язання спільних проблем (рис. 3.5).

Села з туристичним потенціалом, особливо ті, що розташовані в прикордонних регіонах, мають значні перспективи для залучення зовнішнього фінансування та реалізації локальних проєктів. Враховуючи, що більшість регіонів України мають прикордонний статус (77% площі держави), розвиток такого співробітництва є надзвичайно актуальним.



Рис. 3.5. Основні аспекти формування транскордонного співробітництва за участю сільських територіальних громад

Таким чином, залучення сільських громад до транскордонного партнерства сприятиме не лише фінансовому зростанню, а й посиленню їхньої ролі в міжнародному співробітництві. Це відкриває можливості для реалізації конкретних ініціатив, адаптованих до потреб конкретних територій.

Загалом, механізми бюджетного федералізму мають стати базисом для розв'язання актуальних проблем розвитку українського села, а також для адаптації державної системи управління до європейських стандартів, забезпечуючи сталий розвиток територій.

Для забезпечення комплексного та обґрунтованого підходу до стратегічного розвитку громади доцільним є проведення SWOT-аналізу, який

дозволяє виявити внутрішні переваги й недоліки територіального утворення, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його динаміку розвитку (табл 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз Білозірської територіальної громади

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вигідне географічне розташування поруч із обласним центром (Черкаси) Високий рівень громадської активності, наявність громадських ініціатив Наявність родючих сільськогосподарських земель Досвід реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги Розвинена система освіти, збережена мережа закладів культури Потенціал для розвитку зеленої енергетики та туризму	Зношеність частини інженерної та транспортної інфраструктури Відтік молоді до великих міст, зниження демографічного потенціалу Обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету Низький рівень цифровізації місцевих сервісів Обмежений доступ до вузькопрофільних медичних послуг Незначна частка малого та середнього бізнесу в структурі економіки
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення інвестицій у сільське господарство, логістику, переробку Участь у міжнародних проєктах та грантових програмах Розвиток туризму на основі культурної спадщини та природних ресурсів Впровадження цифрових рішень у сфері послуг та управління Розширення кооперації з іншими громадами та урбанізованими центрами	Воєнні дії, пошкодження інфраструктури, зниження рівня безпеки Інфляція, нестабільність валютного курсу, дефіцит державного фінансування Подальша еміграція активного населення за кордон Зниження довіри до влади в разі відсутності комунікації з громадою Екологічні ризики, пов'язані з несанкціонованими звалищами та водопостачанням

Проведений аналіз дозволяє визначити стратегічні орієнтири для подальшої діяльності органів місцевого самоврядування. Підсилення сильних сторін має відбуватись через реалізацію місцевих ініціатив, підтримку аграрного сектору, підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу. З іншого боку, необхідно здійснювати цілеспрямовану роботу щодо подолання виявлених слабких сторін: модернізувати інфраструктуру, розширювати доступ до медичних і цифрових послуг, активізувати роботу з молоддю.

Враховуючи зовнішні можливості, Білозірська громада здатна не лише забезпечити стабільне функціонування в кризовий період, а й створити основу для якісного економічного та соціального прориву в післявоєнний період. Однак для цього критично важливо вчасно реагувати на потенційні загрози та формувати адаптивну політику місцевого розвитку.

Ефективне забезпечення розвитку громади можливе лише за умов цілісного підходу до стратегічного планування, інтеграції соціально-економічних, екологічних, інфраструктурних та інституційних складових розвитку. До основних факторів, що визначають перспективи розвитку Білозірської громади, слід віднести сприятливе географічне розташування, наявність сільськогосподарських угідь, розвинену мережу освітніх та культурних закладів, збережений трудовий потенціал, активну участь громади в реалізації місцевих ініціатив.

Розвиток громади здійснюється за пріоритетними напрямками, серед яких особливе місце займає покращення умов життя населення, модернізація соціальної інфраструктури, підвищення доступності медичних та освітніх послуг, підтримка малого і середнього підприємництва, розвиток аграрного сектора та залучення інвестицій. Одним із визначальних чинників є зміцнення фінансової самостійності громади, що забезпечує її здатність до реалізації стратегічних цілей та виконання делегованих державою повноважень.

Важливим аспектом управління розвитком громади є підвищення ефективності використання місцевих бюджетів. З метою досягнення соціально-економічного зростання передбачено активне застосування інструментів стратегічного планування, зокрема реалізація програм економічного і соціального розвитку, підтримка інвестиційно привабливих проєктів, а також стимулювання кооперації між громадами. Розширення можливостей участі громадян у прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню прозорості, підзвітності органів місцевого самоврядування та зростанню довіри до влади.

У структурі економіки громади провідне місце займає агропромислове виробництво, що зумовлює необхідність створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та аграрної кооперації. Подальший розвиток аграрного сектору пов'язаний із модернізацією виробництва, впровадженням інновацій, раціональним

використанням природних ресурсів, а також екологізацією господарської діяльності.

Інфраструктурний розвиток Білозірської громади включає покращення стану доріг, реконструкцію об'єктів соціального призначення, впровадження енергоефективних технологій та розбудову інженерної інфраструктури. Особливу увагу приділено розвитку житлово-комунального господарства, водопостачання, поводженню з побутовими відходами, а також впровадженню цифрових сервісів у сфері адміністративних послуг.

Одним із головних викликів для громади є зменшення кількості населення через міграцію молоді до міст, що зумовлює необхідність створення привабливих умов для життя і праці, підтримки молодіжних ініціатив та розвитку місцевого ринку праці. Також актуальними залишаються питання екологічної безпеки, благоустрою населених пунктів та збереження природної спадщини.

Забезпечення розвитку Білозірської територіальної громади потребує комплексного підходу до формування політики місцевого розвитку з урахуванням принципів сталості, соціальної справедливості, ефективного управління ресурсами та відкритості влади. Досягнення поставлених цілей можливе за умов тісної співпраці місцевої влади з громадянами, підприємцями, інвесторами, громадськими організаціями та органами виконавчої влади.

Для забезпечення цілеспрямованого розвитку необхідно ввести систему пріоритетів, що враховує місцеві потреби та загальнодержавні виклики. У цьому контексті пропонується структура напрямів та інструментів розвитку громади, сформована на основі аналітичних оцінок та стратегічного бачення майбутнього (табл. 3.2).

Інтеграція зазначених напрямів у стратегію розвитку Білозірської громади має відбуватися в умовах гнучкого управління, регулярного моніторингу показників та широкого залучення громадськості. Слід також

враховувати міжрегіональні зв'язки, можливості транскордонної співпраці, участь у програмах міжнародної технічної допомоги.

Таблиця 3.2

Ключові напрями та інструменти забезпечення розвитку Білозірської територіальної громади в умовах сучасних викликів

Напрямок розвитку	Конкретні пропозиції	Потенційні індикатори ефективності
Економічна стійкість	Підтримка агропідприємств, створення кластерів, розвиток крафтового виробництва, субсидії для ФОПів, залучення грантового фінансування	Зростання кількості робочих місць, обсяг місцевих бюджетних надходжень, кількість новостворених підприємств
Енергетична безпека	Установлення сонячних панелей, розвиток біоенергетики, модернізація систем теплопостачання	Частка альтернативної енергії в структурі споживання, кількість об'єктів енергомодернізації
Соціальна інфраструктура	Відновлення та підтримка роботи шкіл, амбулаторій, будинків культури, розвиток онлайн-освіти та телемедицини	Кількість відремонтованих об'єктів, доступ до послуг у селах, рівень задоволеності жителів
Демографічна політика	Програми підтримки молоді, житлові ініціативи для ВПО, заходи щодо закріплення кадрів	Приріст населення, частка молоді у структурі громади, кількість ВПО, що залишилися на постійне проживання
Безпека та оборона	Облаштування укриттів, створення добровольчих формувань, участь у програмах нацспротиву	Кількість підготовлених локацій, рівень охоплення населення безпековими заходами
Екологічна стабільність	Розвиток системи збору та переробки відходів, очищення води, захист зелених зон	Зниження обсягів несанкціонованих звалищ, зменшення використання непридатних земель
Інституційний розвиток	Цифровізація послуг, запровадження громадського бюджету, навчання для ОМС	Кількість е-послуг, рівень прозорості бюджету, участь громадян в управлінні

У контексті реалізації згаданих підходів, особливого значення набуває формування локальної інвестиційної політики, орієнтованої на розвиток інфраструктури та підтримку малого підприємництва. Важливо створити умови для повернення населення, особливо молоді, через запровадження програм підтримки бізнесу, професійного навчання, соціального забезпечення.

Значну увагу потрібно приділити удосконаленню фінансового забезпечення, яке має ґрунтуватися на принципах бюджетної децентралізації,

підвищення ефективності місцевих податкових надходжень та розвитку проєктно-орієнтованого фінансування.

Графічне зображення взаємозв'язків пріоритетів розвитку наведено на рис. 3.6.

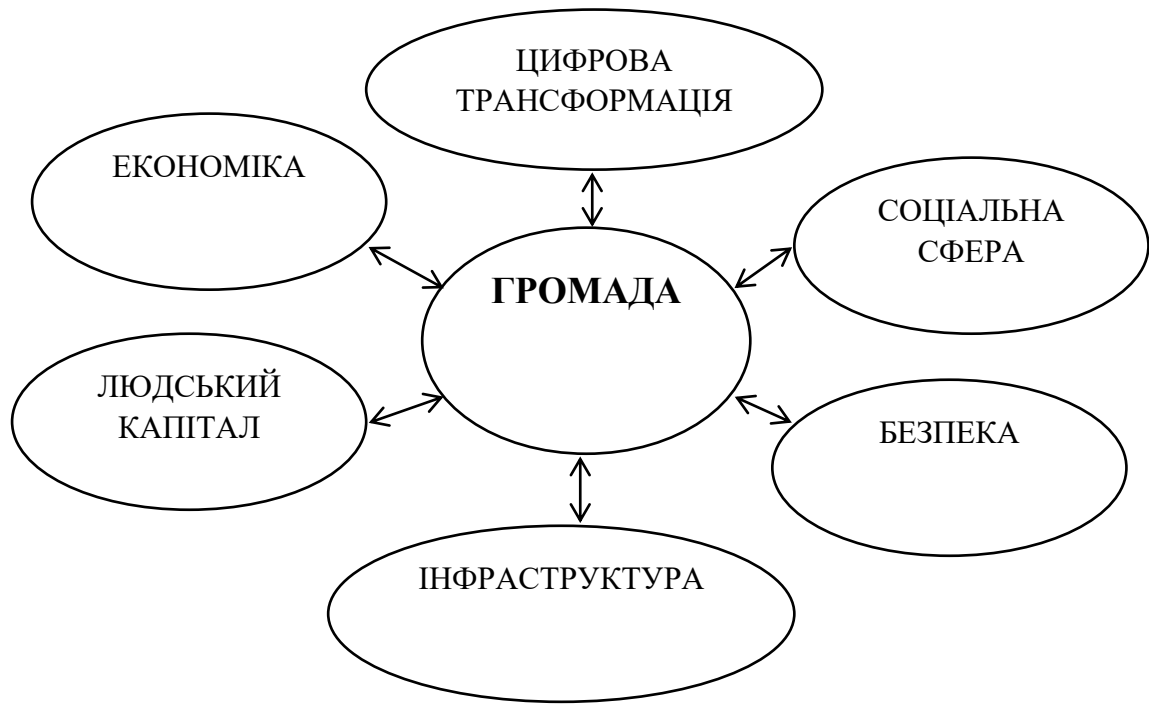


Рис. 3.6. Модель забезпечення розвитку Білозірської ТГ в умовах воєнного та післявоєнного відновлення

Запровадження подібної моделі дозволить досягти системного оновлення управлінської практики на місцевому рівні. Водночас важливо забезпечити нормативно-правову підтримку, кадрове підкріплення та навчання фахівців місцевого самоврядування. Потенціал громади повинен бути реалізований через цілісну стратегію, яка забезпечить поступовий перехід до самодостатності, інноваційності та стійкості в умовах невизначеності.

Таким чином, Білозірська територіальна громада має всі передумови для динамічного розвитку, за умови належної мобілізації ресурсів, ефективного стратегічного управління та партнерської взаємодії на всіх рівнях. В умовах кризи – зростає роль громад, здатних забезпечити не лише виживання, а й трансформацію простору на основі нових можливостей.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування ефективної моделі фінансового управління в умовах децентралізації та бюджетної автономії громад. Метою роботи стало визначення проблем фінансового забезпечення сільських громад та обґрунтування напрямів їх сталого розвитку на основі аналізу Білозірської територіальної громади.

У роботі було здійснено аналіз соціально-економічного та фінансового стану Білозірської ТГ, що є типовою сільською громадою Черкаської області. Загальний контекст дослідження демонструє, що більшість сільських громад в Україні характеризуються низькою чисельністю населення та обмеженою фінансовою базою, що унеможливлює реалізацію повноважень у повному обсязі.

Динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів Черкаської області свідчить про зростаючу прірву між міськими та сільськими громадами. Якщо у 2022 р. розрив становив 86,4 %, то вже у 2024 р. – понад 141 %. Цей тренд підтверджує зниження податкового потенціалу сільських територій.

Індекси податкоспроможності районів області демонструють значну територіальну диференціацію: від 1,9 у Хрестинівському районі до 0,43 у Чигиринському, що свідчить про дотаційність останнього. Також це підкреслює нерівномірність розподілу ресурсів між адміністративними одиницями.

Детальний аналіз ситуації в Білозірській громаді свідчить, що за даними внутрішнього обліку, чисельність населення на 2022 р. становила 8 977 осіб, з яких понад 40 % – особи пенсійного віку. У структурі економіки домінує аграрний сектор, представлений підприємствами, такими як ТОВ «Білозірське Агро», ТОВ «Черлис», філія «Черкаське лісове господарство». Вони формують основну частину податкових надходжень громади.

У 2024 р. загальні надходження громади становили 50,9 млн грн, що на 14,7 % менше, ніж у 2023 р. Основною причиною спаду є зменшення надходжень ПДФО, які традиційно формують понад половину бюджету. Проте одночасно з цим зростали надходження від податку на майно, єдиного податку та акцизу, що свідчить про наявність певного внутрішнього резерву.

У 2024 р. найбільше видатків було спрямовано на освіту – 39 %, державне управління – 33 %, соціальний захист – понад 7 %. Водночас видатки на економічну діяльність і житлово-комунальне господарство суттєво скорочено, що обмежує інвестиційну динаміку громади.

Загалом, за результатами аналізу встановлено, що Білозірська ТГ має достатній потенціал для розвитку, однак фінансово-економічна ситуація залишається вразливою через високу залежність від ПДФО, зниження податкових надходжень, обмеженість капітальних інвестицій та старіння населення. Ці фактори обумовлюють необхідність переходу до ефективнішої моделі фінансового забезпечення.

У проектній частині дипломної роботи увагу було зосереджено на шляхах забезпечення сталого розвитку громади. Актуальність цього напрямку визначається необхідністю формування комплексної моделі управління сільськими територіями, яка поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну безпеку. Особливо це важливо в умовах децентралізації, демографічного скорочення та погіршення доступу до соціальних послуг у сільській місцевості.

Виділено ключові напрями розвитку сільських територій: підтримка агровиробництва, модернізація інфраструктури, активізація підприємництва та підвищення якості життя. У цьому контексті вирішальна роль належить бюджету розвитку.

Однак, нині ресурси бюджету розвитку часто використовуються не за призначенням – переважно для покриття поточних видатків. У роботі запропоновано створити фонд довгострокового інвестування, який би акумулював ресурси для реалізації стратегічних проєктів.

Важливим кроком є впровадження самооподаткування. Цей інструмент дозволяє залучити додаткові кошти на важливі для громади проекти, а також активізувати громадську участь. Такий підхід формує нову модель взаємодії влади і жителів, що відповідає принципам прозорості й демократичного самоврядування.

Крім того, розглянуто необхідність подолання надмірної централізації бюджетних потоків. У роботі підкреслено важливість зміцнення фінансової автономії громад шляхом підвищення частки власних доходів, застосування механізмів публічного контролю за витратами та стратегічного планування.

Представлено модель залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів через розвиток агропромислового комплексу, муніципальні облігації та інвестування в соціальну інфраструктуру.

Узагальнюючи результати дипломної роботи, можна зробити висновок, що фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад потребує перегляду підходів до планування, розподілу та використання ресурсів. Аналіз Білозірської ТГ виявив основні бар'єри на шляху до сталого розвитку, серед яких – залежність від трансфертів, нестача інвестицій та низький рівень залучення громадян. Запропоновані заходи з модернізації фінансової політики, створення фонду розвитку та впровадження інструментів громадської участі мають на меті формування фінансово спроможної, самодостатньої громади. Саме такі громади є ключовим елементом сильної держави в умовах децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Балюк В. А. Фінансова підтримка розвитку сільських територій. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1. Т. 1. Економічні науки. Полтава : ПДАА. 2010. С. 8-11.
2. Бабінова О. О. Соціальна економіка як фактор місцевого та регіонального розвитку: досвід країн-членів ОЕСР. <http://www.niss.gov.ua/Monitor/November/17.htm>.
3. Баймуратов М. О. Місцеве самоврядування як загальний спадок людської цивілізації та феномен сучасного світового конституціоналізму. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2009. № 4-5. С. 38-47.
4. Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : моногр. [відп. ред. М. О. Баймуратов]. К.: Юридична думка, 2010. – С. 29-41.
5. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. / Батанов О. // Вісник Центральної виборчої комісії . 2008. № 2 (12). С. 51-57.
6. Балдинюк В. М. Методичні підходи до оцінки комплексного розвитку сільських територій. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2011. № 9. <http://www.dy.nauka.com.ua>.
7. Береговий К. В. Соціально–економічний розвиток села в умовах європейської інтеграції. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 163. Ч. 2. С.233-239.
8. Бойко С. О. Фінансовий механізм стимулювання регіонального розвитку: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит / С. О. Бойко ; УАБС НБУ. Суми, 2001. 18 с.
9. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад. Економічний вісник Переяслав–Хмельницького університету. 2012. №19/1. С.175-178.

10. Бикадорова Н. О. Фінансова децентралізація місцевого самоврядування. Економічний вісник Донбасу. 2010. №2(20). С. 145-151
11. Бурик М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №25. С. 85-90.
12. Ганущак Ю. І. Територіальна організація влади. Стан та напрямки змін. К.: Легальний статус, 2012. 348 с.
13. Гречана С. І. Управління бюджетним чинником розвитку міста. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 211-214.
14. Гоголь Т. В. Економічний механізм сталого розвитку сільських територій. Сталий розвиток економіки. 2010. №1. С. 15-19.
15. Дмитрук І. М. Місце бюджетних відносин у процесі розбудови держави, органів представницької влади. Форум права. 2011. № 1. С. 296-304
16. Жихор О. Б. Модель інноваційної політики розвитку регіонів. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.9 С. 161-166.
17. Іванов Ю.Б. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 67-73.
18. Кавунець А., Дорох В. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні (регіональний аспект). Київ. 2016. 94 с.
19. Кафарський В.І., Коновеичук Х.Б. Структура та функції органів самоврядування об'єднаної територіальної громади. Молодий вчений. 2017. № 5.1. С.45-49.
20. Коломицева О., Проданова Л. Бізнес-структури територіальних громад України в умовах військового стану: проблеми функціонування. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. №66. С. 17-29. 43
21. Кондратьєва Г. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/78295/>

22. Куропась І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovahvojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetivpovojennoho-rozvytku>

23. Кузьмінов С.В., Бондаренко О.О. Розвиток місцевого самоврядування як необхідний елемент еволюції ринкової економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. №1. С. 97-103.

24. Корчинська О. Управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління", 2019. №4. С. 81-88.

25. Лазор О. Д. Еволюція сутності територіальної громади: аксіологічний вимір. Держава та регіони. 2010. №3. С. 184-193.

26. Лисенко Л. Ефективність місцевого самоврядування як чинник сталого розвитку сільських територій. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. Вип.1 (4). http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10llvrst.pdf.

27. Місцеве самоврядування в умовах війни. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viinypidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/>

28. Павлов О. І. Різновиди сільських територій як специфічні об'єкти управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Одеса. 2010. №3. С. 25-29

29. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

30. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. Наукові горизонти. 2018. № 11 (72). С. 56-61.

31. Павлович-Сенета Я.П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 2. С. 222–226.

32. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. №1(1(7)). С. 195–215.

33. Розвиток сільських територій в системі євро інтеграційних пріоритетів України: [монографія] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; наук. ред. В. В. Борщевський. Львів, 2012. 216 с.

34. Семенюк Д. Соціально–економічні проблеми розвитку сільських територій . Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 2. С. 112–117.

35. Талавирич М. П. Фінансовий механізм поліпшення розвитку сільських територій. Фінансовий механізм поліпшення розвитку сільських територій. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 168, ч. 2. С. 330-337.

36. Територіальні громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

37. Шкільняк М., Мельник А. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. Вісник економіки. 2022. №2. С. 197-206.

38. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю. Інформаційне забезпечення управління територіальними громадами: аспекти статистики і фінансової звітності. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 389–395.

39. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8914> 41