

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

**Магістерська робота**

Освітній ступінь – магістр

на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В КОНТЕКСТІ ПОВНОМАСШТАБНОГО  
ВТОРГНЕННЯ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Назаренко Олександр Олександрович

Керівник: Бугрова О.О.,  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Машляківський М.М.

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Київ – 2025

## ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД.....	7
1.1 Поняття та сутність місцевого економічного розвитку.....	7
1.1.1 Науково-теоретичні підходи до економічного розвитку.....	7
1.1.2 Поняття місцевого економічного розвитку.....	10
1.2 Громади як центр реалізації проектів економічного розвитку.....	12
1.2.1 Реформа децентралізації та громади.....	14
1.2.2 Місцеві бюджети.....	17
1.3 Негативні впливи вторгнення на територіальні громади.....	19
1.3.1 Фізичні збитки інфраструктурі.....	21
1.3.2 Шкода економічній активності.....	22
1.3.3 «Військовий» ПДФО.....	24
1.3.4 Скорочення видатків на капітальні витрати.....	25
1.3.5 Криза на ринку праці.....	26
1.3.6 Зростання рівня неформальної зайнятості.....	28
1.3.7 Брак статистичної інформації.....	29
Висновки за розділом 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СПРОМОЖНОСТІ ТА ОГЛЯД ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	33
2.1 Шкода бюджетній спроможності територіальних громад.....	35
2.1.1 Порівняльний аналіз фінансової спроможності громад.....	36
2.1.2 Результати проведеного аналізу.....	37
2.2 Кейс 1. Опішнянська селищна громада: Інноваційне комунальне	

підприємництво.....	45
2.2.1 КП «Опішнянська Артіль».....	46
2.2.2 КП «Опішня Агро».....	49
2.2.3 Оцінка проєктів.....	51
2.3 Кейс 2. Пирятинська міська громада: Системний підхід до грантової підтримки місцевого бізнесу.....	52
2.3.1 Сутність проєкту місцевого економічного розвитку.....	54
2.3.2 Опис концепції в основі проєкту.....	55
2.3.3 Молочний ланцюжок.....	57
2.3.4 Зерновий ланцюжок.....	58
2.3.5 Овочево-ягідний ланцюжок.....	59
2.3.6 Система коворкінгів.....	61
2.3.7 Оцінка проєкту.....	61
2.4 Кейс 3. Вознесенська міська громада: Впровадження геоінформаційних систем на місцевому рівні (GIS).....	63
2.4.1 Сутність та переваги геоінформаційних систем.....	63
2.4.2 Розробка і впровадження цифрової платформи.....	65
2.4.3 Оцінка проєкту.....	67
Висновки за розділом 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....</b>	<b>71</b>
3.1 Мапування стейкхолдерів.....	72
3.1.1 Крок 1. Ідентифікація стейкхолдерів.....	73
3.1.2 Крок 2. Категоризація та класифікація.....	74
3.1.3 Крок 3. Виявлення білих плям.....	75
3.1.4 Крок 4. Матрична модель Мендлоу (Вплив/інтерес).....	75
3.1.5 Крок 5. Визначення стратегії взаємодії.....	76

3.2 Впровадження партисипативних методів.....	77
3.3 Матриця пріоритизації проєктів.....	82
3.4. Інші рекомендації.....	89
3.4.1 Використання ГІС систем.....	90
3.4.2 Соціальна інклюзія осіб з інвалідністю.....	90
Висновки за розділом 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
Додаток А.....	103
Додаток Б.....	106
Додаток В.....	108
Додаток Г.....	110

## ВСТУП

Повномасштабне вторгнення стало найбільшим економічним викликом для України з моменту відновлення незалежності. Окрім безпрецедентних обсягів руйнувань та людських жертв серед військових та цивільних, вторгнення також спричинило масові внутрішні та зовнішні вимушені переміщення мільйонів людей, зруйнувало логістичні ланцюги і завдало іншої шкоди добробуту українців, українських спільнот і громад.

**Актуальність теми** полягає у зростаючій потребі територіальних громад України ефективно планувати й реалізовувати проєкти місцевого економічного розвитку в умовах обмежених ресурсів, безпекових загроз та структурних змін, спричинених війною. У сучасному контексті громади стають ключовими осередками відновлення, що потребує нових підходів до стратегування, залучення стейкхолдерів та ухвалення обґрунтованих рішень щодо пріоритетів розвитку.

Тему стійкості територіальних громад в контексті повномасштабного вторгнення у своїх роботах відобразили такі науковці як Андрій Дарковіч, Мирослава Савісько, Юлія Курнишова, Оксана Гус, та інші. Питання стійкості громад досліджували Андрій Дарковіч, Мирослава Савісько, стійкості прифронтових громад – Катерина Іващенко-Стаднік, Ільке Даглі-Хастингс. Тему бюджетів територіальних громад у контексті вторгнення у своїх роботах висвітлили Світлана Тютюнник, Тетяна Паутова.

**Об'єктом дослідження** є процеси місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації та спроможність територіальних громад протидіяти викликам і стимулювати розвиток в контексті повномасштабного вторгнення.

**Предметом дослідження** є інструменти місцевого економічного розвитку, що використовуються громадами для підвищення фінансової, соціальної та інституційної спроможності в умовах збройної агресії.

**Мета дослідження** розробити та обґрунтувати підходи до впровадження механізмів місцевого економічного розвитку, що враховують інституційну спроможність громад, виклики відновлення та принципи партисипативного управління громадою.

**Завдання дослідження** полягає у проведенні аналізу науково-теоретичного підґрунтя явища та ролі місцевого економічного розвитку; вивченні наслідків повномасштабного вторгнення для місцевих бюджетів, ринку праці та інфраструктури громад, рівня фінансової спроможності; систематизації практичних кейсів впровадження економічних ініціатив у громадах різного типу та масштабу; визначення ключових факторів, що впливають на успішність таких ініціатив; формулювання обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження ефективних підходів і рішень для реалізації проєктів місцевого економічного розвитку.

**Методи дослідження** включають аналіз еволюції наукових поглядів на явище економічного розвитку, індексну оцінку фінансової спроможності громад на основі мін-макс нормалізації, аналіз бюджетних показників, оцінювання ефективності місцевих економічних проєктів у рамках кейс-аналізу, а також аналіз стратегічних документів, нормативно-правових актів і звітів органів місцевого самоврядування.

**Очікувана наукова новизна** роботи полягає у використанні ґрунтового аналізу фінансової спроможності територіальних громад у воєнний період для надання рекомендацій формування політик, спрямованих на підтримку місцевого економічного розвитку, з використанням порівняльного аналізу кейсів реалізації економічних проєктів із в контексті територіальних громад.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, експертами, а також міжнародними донорами при плануванні, оцінці та масштабуванні проєктів економічного розвитку в Україні. Також у роботі запропоновано авторські підходи

до мапування стейкхолдерів із просторовим аналізом, алгоритм інтеграції партисипації в розробку стратегічних документів, а також адаптивну матрицю пріоритезації проєктів, що дозволяє враховувати контекстні особливості кожної громади.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження були апробовані під час публікації тези на тему «Фінансова та інституційна спроможність територіальних громад під час повномасштабного вторгнення» у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності» (18 квітня 2025 р., НаУКМА, Кафедра економічної теорії).

# РОЗДІЛ 1 МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД

## 1.1 Поняття та сутність місцевого економічного розвитку

Економічний розвиток — це процес якісних і кількісних змін в економіці, який передбачає зростання обсягів виробництва товарів і послуг, підвищення продуктивності, розширення доступу до ресурсів і покращення особистого добробуту населення. Економічний розвиток є основою економічної науки, і може вважатись одним з найважливіших її питань.

Проблематика економічного розвитку традиційно перебуває у фокусі аналізу на рівні макроекономіки, оскільки визначає довгострокові перспективи добробуту, продуктивності праці, інституційного розвитку на рівні країн та регіонів. Це робить їх менш готовими до застосування на місцевому рівні, проте дає можливість оцінити ключові закономірності та фактори, що впливають на економічний розвиток.

Повномасштабне вторгнення стало фактором, що значно вплинуло на проведення реформи децентралізації, продемонструвало сильні сторони цього процесу та створило додаткові виклики, що мають бути досліджені для забезпечення сталого місцевого економічного розвитку в Україні у воєнний та повоєнний період. Цей процес вимагає глибокого аналізу науково-теоретичного підґрунтя, оцінки контексту, аналізу викликів, а також успішних практик.

### *1.1.1 Науково-теоретичні підходи до економічного розвитку*

Ідеї сучасної теорії економічного зростання мають коріння в працях економістів-класиків: Адама Сміта, Дейвіда Рікардо, Томаса Мальтуса. Вони акцентували різних факторах, що визначали економічний розвиток та ріст держав [1, с.16]. Сміт пояснював економічне зростання через конкурентні переваги і вільний ринок, Рікардо — через капітал і продуктивність, Мальтус — через

демографічні обмеження. Класики заклали теоретичне підґрунтя теорій економічного зростання, що знайшли формалізоване відображення у неокласичних (екзогенних), ендогенних та інституційних теоріях економічного зростання.

У ХХ столітті, їхні підходи були переосмислені в рамках неокласичної традиції, яка сформувала основи сучасного дослідження економічного зростання з використанням інструментів математичних аналізу. Визначальним моментом для розвитку теорії стало розроблення моделі Солоу-Свона у 1956 році [2]. Це неокласична модель економічного зростання, що пояснює довгострокову динаміку зростання ВВП через нагромадження капіталу, приріст робочої сили та технічний прогрес. Виробнича функція моделі виглядає так:

$$Y(t) = K(t)^{\alpha}(A(t)L(t))^{1-\alpha} \quad (1.1)$$

де  $Y$  — обсяг виробництва,  $K$  — капітал,  $L$  — праця,  $A(t)$  — рівень технологій,  $\alpha$  — еластичність випуску за капіталом.

У моделі зростання відбувається доти, поки не буде досягнуто сталого стану (*англ. steady state*), а технічний прогрес є екзогенним. На графіку динаміки капіталу досягається рівновага, де інвестиції дорівнюють амортизації й росту населення.

Модель Ремсі–Касса–Купманса, авторства Френка Ремсі (1928), Девіда Касса (1965) та Тьялінга Купманса (1965) інтегрувала оптимізацію споживача, зробивши заощадження ендогенними, тобто поясненими самою моделлю, однак залишила зростання залежним від екзогенного технічного прогресу [1, с.18].

Теорія Солоу-Свона була важливим елементом процесу еволюції теорії економічного зростання, критикувалась і доопрацьовувалась. Ключовим припущенням теорії є ефект умовної конвергенції (*conditional convergence*) [1, с.17], тобто швидше зростання країн, що починають з нижчого рівня капіталу на

душу населення, проте емпіричні дані, здебільшого, не підтверджують існування подібного ефекту. Зокрема, у подальшому, до розвитку моделі доклались Ґрегорі Манків спільно з Ромером і Вайлом. У роботі «A Contribution to the Empirics of Economic Growth, Quarterly Journal of Economics» (1992) [3.] вони розширили модель Солоу, додавши до неї людський капітал як додатковий фактор виробництва.

Починаючи з 1980-х років, на основі доробку таких економістів, як Пол Ромер (1986, 1990), Роберт Лукас (1988) та Сержіо Ребело (1991), сформувався новий вид моделей економічного зростання, під назвою теорія ендогенного зростання (*англ. endogenous growth theory*). Відмінністю цих моделей є те, що темп економічного зростання у довгостроковому періоду не є заданим екзогенно, як у неокласичних моделях, а формується ендогенно, як результат поведінки економічних агентів і внутрішніх механізмів накопичення знань.

У працях Ромера [4, с.1034] та Лукаса [5, с.3] джерелом постійного зростання виступають інвестиції в нематеріальні активи: людський капітал, освіту, дослідження та розробки. Окрім того, а також позитивні зовнішні ефекти від нагромадження знань. Моделі, засновані на ідеї «зростання через навчання» або *knowledge spillovers* [1, с.20], дозволяють уникнути припущення про спадну граничну віддачу на капітал, притаманну моделям Солоу, і таким чином забезпечити постійний або навіть темп продуктивності, що зростає в довгостроковій перспективі.

З 1990-х років у теорії економічного зростання спостерігається процес синтезу емпіричних і теоретичних підходів. Технологічна дифузія у країнах, що розвиваються, демографічний перехід, а також аналіз ролі інституцій і політик стали ключовими компонентами новітніх моделей економічного зростання.

Щодо ролі місцевого економічного розвитку, то його роль у процесі економічного зростання також є досліджуваною темою. Зокрема, підкреслюється

[6, с.163] ключова роль місцевого рівня у забезпеченні функціонування інституцій державного рівня.

Децентралізовані моделі прийняття рішень здатні краще враховувати потреби користувачів і забезпечувати адаптивність інституцій до конкретних умов. Варто відзначити також значення ініціатив локального рівня, партисипація громади, а також неформальні практики взаємодії, що можуть виступати як функціональні альтернативи офіційним структурам, особливо в сільських районах або в умовах обмеженої присутності держави.

У контексті місцевого економічного розвитку моделі економічного розвитку дозволяють побудувати понятійну рамку для стратегічного планування. Наприклад, модель Солоу вірно вказує на потребу в інвестиціях у фізичну інфраструктуру, ендогенні моделі вказують на важливість освіти, інновацій, партнерств, а інституційні моделі розвитку акцентують увагу на роль прозорого управління та місцевих політик.

### ***1.1.2 Поняття місцевого економічного розвитку***

Поняття місцевого економічного розвитку або МЕР та проєктів місцевого економічного розвитку є категоріями, що складно вичерпно визначити. Передусім вони мають враховувати позитивний вплив на місцевий добробут, використання наявних ресурсів та відповідь на актуальні для виклики громад. Посібник для місцевої влади та бізнесу «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики» розроблений в межах Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE) формулює це поняття так:

***«Місцевий економічний розвиток це партисипативний процес, до якого залучені зацікавлені сторони громади та метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців.»*** [7, с.7]

Подібний підхід застосовується і в наукових дослідженнях. Наприклад, у виданні Світового банку «Local Economic Development: A Primer. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans» (автори: Гвен Свінберн, Сорайя Гога, Ферг'юс Мерфі, 2006) визначення місцевого економічного розвитку (МЕР) звучить як:

*«It [Local economic development] is a process by which public, business and non-governmental sector partners work collectively to create better conditions for economic growth and employment generation.» [8, с.1]*

Проєктами місцевого економічного розвитку називаються комплекси заходів, реалізація яких призводить до виконання цілей місцевого економічного розвитку, тобто підвищення рівня добробуту мешканців певної спільноти, громади чи населеного пункту.

Інструменти місцевого економічного розвитку можуть включати різні заходи та інструменти, їх можна поділяти на такі групи як тверді проєкти (*англ. hard*), м'які проєкти (*англ. soft*) [9, с.12], а також бізнес-проєкти та індивідуальні проєкти. Також можна виділити комбіновані, тобто такі, що включають елементи обох проєктних напрямків.

Тверді проєкти, це такі проєкти, що передбачають інвестиції у фізичну, «тверду» інфраструктуру. Вони включають інвестиції цивільну інфраструктуру, матеріально-технічне забезпечення громад та бізнесу, тощо. В таких проєктах більша частина бюджету спрямована на закупівлю основних засобів, будівництво споруд, доріг, капітальні ремонти, тощо.

Проте, варто також відзначити і «м'які» проєкти. До «м'яких» проєктів зазвичай відносяться проєкти соціальної дії, в основі яких лежить проведення заходів з метою навчання, поширення обізнаності про певні проблеми чи можливості, тощо. М'які проєкти використовуються для розвитку людського капіталу, налагодження партнерств, підвищення обізнаності та впровадження інституційних змін у практиках без значного фізичного втручання.

Індивідуальні проєкти та бізнес-проєкти реалізуються переважно на умовах грантового фінансування для підтримки розвитку та накопичення виробничих спроможностей, знань, навичок для бізнесу або окремих осіб.

Завдяки реалізації реформи децентралізації проєкти місцевого економічного розвитку отримали значно більші можливості для ефективної реалізації різних проєктів економічного розвитку, зокрема з огляду на менший масштаб громад, що створює сприятливі умови для планування, залучення ресурсів та управління процесами розвитку.

Крім того, посилення фінансової автономії дозволяє громадам більш гнучко і оперативно реагувати на місцеві виклики, враховуючи специфіку місцевих економік, що підвищує результативність інструментів місцевого економічного розвитку. У поєднанні з прозорими процедурами, участю громадськості, тобто партисипативними практиками, а також спільним стратегічним баченням, такі ініціативи здатні стати основою довготривалого економічного зростання на місцевому рівні.

## **1.2 Громади як центр реалізації проєктів економічного розвитку**

Для визначення природи поняття «територіальна громада» необхідно, передусім проаналізувати законодавчу базу на предмет опису об'єкту територіальної громади, як одиниці, її повноважень та обов'язків перед мешканцями. Аналізуючи ключові нормативно-правові акти (Таблиця 1.1), можна стверджувати, що територіальна громада, в цьому контексті – це спільнота людей, що проживають на певній території, поділяють спільний адміністративний центр, є первинним суб'єктом місцевого самоврядування та використовує свої повноваження для вирішення питань місцевого значення, реалізує місцеву політику.

**Нормативно-правові акти України, в яких визначається або згадується статус територіальної громади**

Документ	Розташування, текст згадки
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11]	Розділ I, Стаття 1 <i>Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр;</i>
Конституція України [12]	Розділ XI, Стаття 140 <i>Місцеве самоврядування є правом <b>територіальної громади</b> – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.</i>
Цивільний кодекс України [13]	Розділ I, Глава 1, Стаття 2, пункт 2. <i>Учасниками цивільних відносин є: держава Україна, Автономна Республіка Крим, <b>територіальні громади</b>, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права.</i>  Підрозділ 3, Глава 9, Стаття 169, пункт 1. <i><b>Територіальні громади</b> діють у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин.</i>  Підрозділ 3, Глава 10, Стаття 172, пункт 1 <i><b>Територіальні громади</b> набувають і здійснюють цивільні права та обов'язки через органи місцевого самоврядування у межах їхньої компетенції, встановленої законом.</i>
Бюджетний кодекс України [14]	Розділ I, Глава 1, Стаття 2, пункт 2 <i>бюджети місцевого самоврядування – бюджети сільських, селищних, міських <b>територіальних громад</b>, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад);</i>

Джерело: Складено автором на основі даних [11,12,13,14]

Порядок розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації в Україні регулюється Порядком розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 вересня 2021 року № 926 [15].

### ***1.2.1 Реформа децентралізації та громади***

Завдяки проведеним реформам, територіальні громади почали займати роль базової адміністративно-територіальної одиниці, через яку реалізується місцеве самоврядування. Цей процес визначило впровадження Реформи децентралізації.

Реформа децентралізації це комплекс реформ, спрямований на передачу повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Процес децентралізації ґрунтується на ідеї, що місцеве самоврядування може більш ефективно залучати і використовувати ресурси для економічного розвитку і краще враховувати інтереси громади, ніж це міг би робити централізований державний апарат. Окрім того, децентралізація робить місцеве управління більш демократичним і зменшує масштаби корупційних ризиків.

Процес реформи децентралізації в Україні розпочався з прийняття 1 квітня 2014 документу «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», що заклала засади майбутньої реформи та ключові принципи для досягнення цілей процесу реформування. Того ж року було прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад», а у 2015 — «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

З метою забезпечення ефективності та спроможності громади отримали право на добровільне об'єднання. Протягом першого етапу реформи (від 2014 до 2019) майже 1000 громад добровільно об'єднались. Завдяки укрупненню громад та передачі частини повноважень від державних органів до місцевого самоврядування, в Україні було створено інструменти для громад самостійно

надавати більшість публічних послуг і розпоряджатись власними фінансовими ресурсами.

Процес створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) на першому етапі демонстрував послідовну та поступову динаміку (на Рис. 1.1) зростання протягом 2015–2021 років [10, с.45]. Добровільне об'єднання передусім зацікавило більш ініціативні громади, проте для приведення громад до спільного адміністративного порядку решту громад було пізніше об'єднано централізовано.

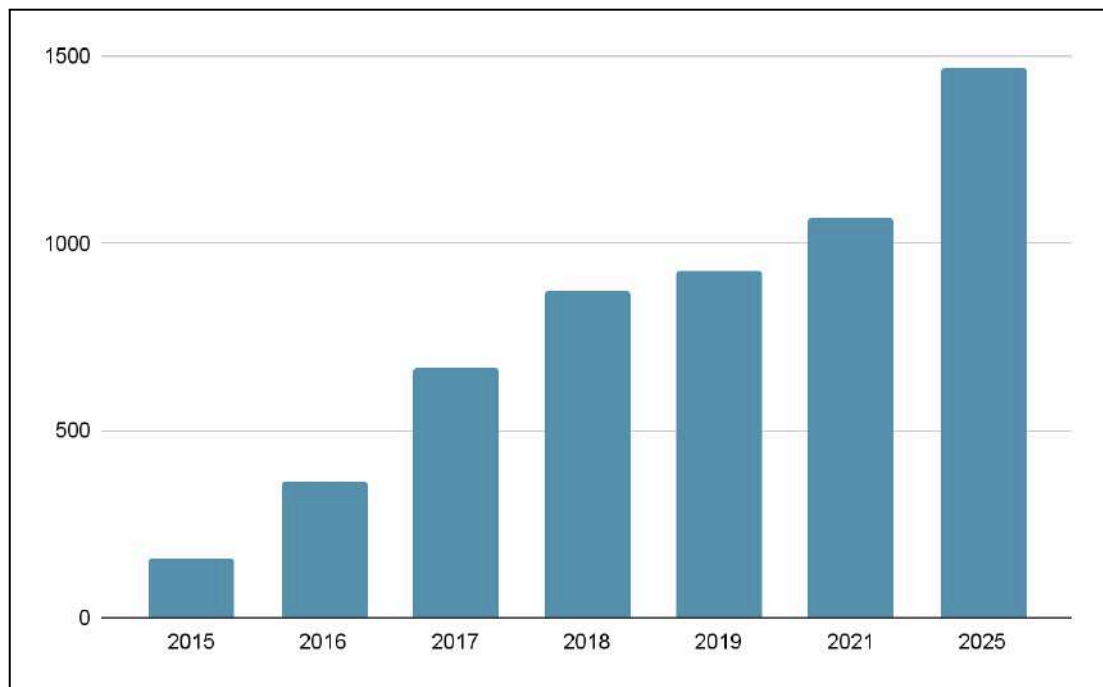


Рис. 1.1 Динаміка кількості об'єднаних територіальних громад (2015-2025), складено автором на основі джерел [10, 38]

Перший етап реформи децентралізації сприяв розвитку місцевої демократії, розширення переліку інструментів підтримки місцевого розвитку і загалом підвищило стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів [10, с.48].

Про успішність реформи каже і ставлення громадськості до реформи, що поступово зростало з роками. Згідно аналітичного звіту, складеного Центром «Соціальні індикатори» у 2020 році на замовлення Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» продемонструвало [16, с.7], що, станом на 2020 рік, 59% респондентів вважало

реформу необхідною. Також було відзначено незначне збільшення підтримки у порівнянні з 2018 роком.

Ставлення суспільства до Реформи децентралізації продовжує зростати і зараз. Станом на 2024 рік, згідно висновків восьмої хвилі всеукраїнського соціологічного дослідження «Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення», проведеного Київським Інститутом Стратегічних Досліджень (КІМС) в рамках в рамках програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», підтримка реформи децентралізації складала 77% [17, с.8]. Підтримують реформу в тому числі міжнародні партнери, зокрема фінансово, переважно шляхом реалізації проектів місцевого економічного розвитку в територіальних громадах та наданні фінансування аналітично-інформаційної підтримки реформи.

У ході другого етапу реформи децентралізації, на підставі Закону України від 16 квітня 2020 року № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про формування адміністративних центрів і визначення територіальних меж 1470 спроможних громад [18].

У відповідності до положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [19], процес укрупнення та формування нових громад відбувався на засадах добровільності, з урахуванням позиції мешканців відповідних територій. Ключовою умовою під час планування нових адміністративно-територіальних одиниць було оцінювання їхнього ресурсного потенціалу — як економічного, так і соціального, а також спроможності забезпечити якісні публічні послуги для населення.

У межах впровадження реформи децентралізації в 2020 році, на основі 24 розпорядчих актів Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад, було

сформовано 1439 об'єднаних територіальних громад. Їх сумарна площа склала 553 794 км<sup>2</sup>.

Реформа відкрила нові можливості для громад, надавши їм бюджетну автономію та ширші повноваження в управлінні місцевими процесами. На рівень громад було делеговано функції з розподілу бюджетних коштів, утримання та розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення базових послуг, розпорядження комунальною власністю та стратегічного планування розвитку територій відповідно до місцевих потреб та викликів.

В експертному середовищі існує багато аналітичних матеріалів, що дають привід стверджувати про те, що реформа децентралізації позитивно вплинула на спроможність територіальних громад оперативно адаптуватись та ефективно відповідати на виклики, що принесло повномасштабне вторгнення.

Зокрема, згідно аналітичній роботі Центру суспільних дій, що у період з 1 жовтня 2023 року по 1 лютого 2024 рок. досліджувала вплив вторгнення на добробут і функціонування громад в 6 регіонах України (Харківській, Чернігівській, Сумській, Київській, Дніпропетровській та Одеській областях) здатність до спротиву викликам повномасштабного вторгнення, завдяки підвищеній спроможності до самоорганізації, мобілізації ресурсів (в тому числі фінансових) та адаптації до надзвичайних умов [22, с.10-11].

### ***1.2.2 Місцеві бюджети***

Відповідно до Статті 5 Бюджетного кодексу України [14] (Рис 1.2), бюджетна система України, складається з:

- Державного бюджету;
- Місцевих бюджетів;
  - Бюджет Автономної Республіки Крим;
  - Обласних бюджетів;
  - Районних бюджетів;

- Бюджетів місцевого самоврядування.



Рис. 1.2 Структура місцевих бюджетів, складено автором на основі даних сервісу Openbudget [20]

Територіальні громади поділяються за типом в залежності від типу адміністративного центру на:

- міські територіальні громади
- селищні територіальні громади
- сільські територіальні громади

Бюджети територіальних громад (міських, селищних, сільських) використовуються місцевими органами самоврядування для забезпечення життєдіяльності у громаді, включаючи фінансування освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, житлово-комунального господарства, розвитку інфраструктури та утримання об'єктів благоустрою. Крім того, місцеві бюджети є інструментом реалізації стратегічних планів розвитку, реалізації проєктів місцевого економічного розвитку, підтримки підприємництва, залучення інвестицій та реагування на надзвичайні ситуації. Ефективне управління цими

ресурсами безпосередньо впливає на якість життя мешканців та спроможність громади до сталого зростання.

Серед загальної кількості бюджетів територіальних громад (Таблиця 1.2), 107 бюджетів відносяться до тимчасово окупованих територій і є виключеними від розрахунку базової та реверсної дотацій відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [21].

Таблиця 1.2

### Типологія місцевих бюджетів станом на 2025 рік

Типи місцевих бюджетів	Всього місцевих бюджетів	з них мають взаємовідносини з державним бюджетом
обласні бюджети, бюджет АРК	25	24
бюджети міст республіканського та обласного значення	13	1
районні бюджети	136	119
бюджети територіальних громад	1469	1438
бюджети районів у містах обласного значення	35	0
бюджети міст районного значення	6	0
бюджети селищ міського типу	39	0
бюджети сільрад (сіл)	229	0
<b>РАЗОМ</b>	<b>1952</b>	<b>1582</b>

Джерело: [20]

### 1.3 Негативні впливи вторгнення на територіальні громади

Завдяки значній науковій роботі, що велась з самого початку повномасштабного вторгнення експертне середовище в Україні спирається на

грунтовний науковий доробок щодо негативних впливів повномасштабного вторгнення. Негативний вплив повномасштабного вторгнення має численні за характером прояви. До них відносяться як фізичні руйнування, спричинені збройною агресією, так і менш очевидні кризові фактори, що погіршують добробут територіальних громад і ускладнюють їх спроможність до ефективного функціонування та місцевого економічного розвитку.

Варто також відзначити, що виклики, які стоять перед кожною громадою відрізняються. Ці виклики залежать від інтенсивності та видів негативних впливів, що спричинило повномасштабне вторгнення. Зокрема, це впливає географічне розташування громад, оскільки деякі регіони зазнали більше руйнувань і більш інтенсивно піддаються терористичним атакам. Також, вимушене переміщення спричинило протилежні впливи на чисельність населення. В деяких громадах кількість населення зросло, що створило додаткове навантаження на можливість громади виконувати свої обов'язки з обмеженими ресурсами, або спричинили депопуляцію, що підриває податкову базу і забирає ресурси на виконання обов'язків.

Повномасштабне вторгнення росії мало вплив на роботу та функціонування територіальних громад, що мають різні за природою прояви. Ці впливи можна умовно поділити на шість груп:

- фізичні (руйнування об'єктів інфраструктури, замінування);
- фінансові (втрата доходів бюджету, зростання видатків);
- соціально-економічні (шкода місцевій зайнятості, особистому добробуту);
- управлінські (нові обов'язки та виклики);
- інформаційні (брак актуальних даних);
- гуманітарні (людські жертви, шкода фізичному та ментальному здоров'ю).

В рамках цього дослідження фокус надається фінансовій спроможності громад, як індикатору впливу інших негативних чинників.

### 1.3.1 Фізичні збитки інфраструктурі

Найбільш очевидним типом шкоди є руйнування, заподіяні інфраструктурі. Згідно зі звітом [23, с.4] Київської школи економіки (Січень, 2025), станом на листопад 2024, загальні збитки інфраструктури України оцінюються у 169,8 млрд доларів. Найбільше постраждала фізична інфраструктура територіальних громад, розташованих у Донецькій, Харківській, Луганській, Херсонській, Миколаївській та Київській областях (Рис.1.3). Тренд розміщення руйнувань співвідноситься з інтенсивністю бойових зіткнень. Найбільше постраждав Житловий фонд (35,3%), Цивільна інфраструктура (22,7%) та Енергетика (14,6%).

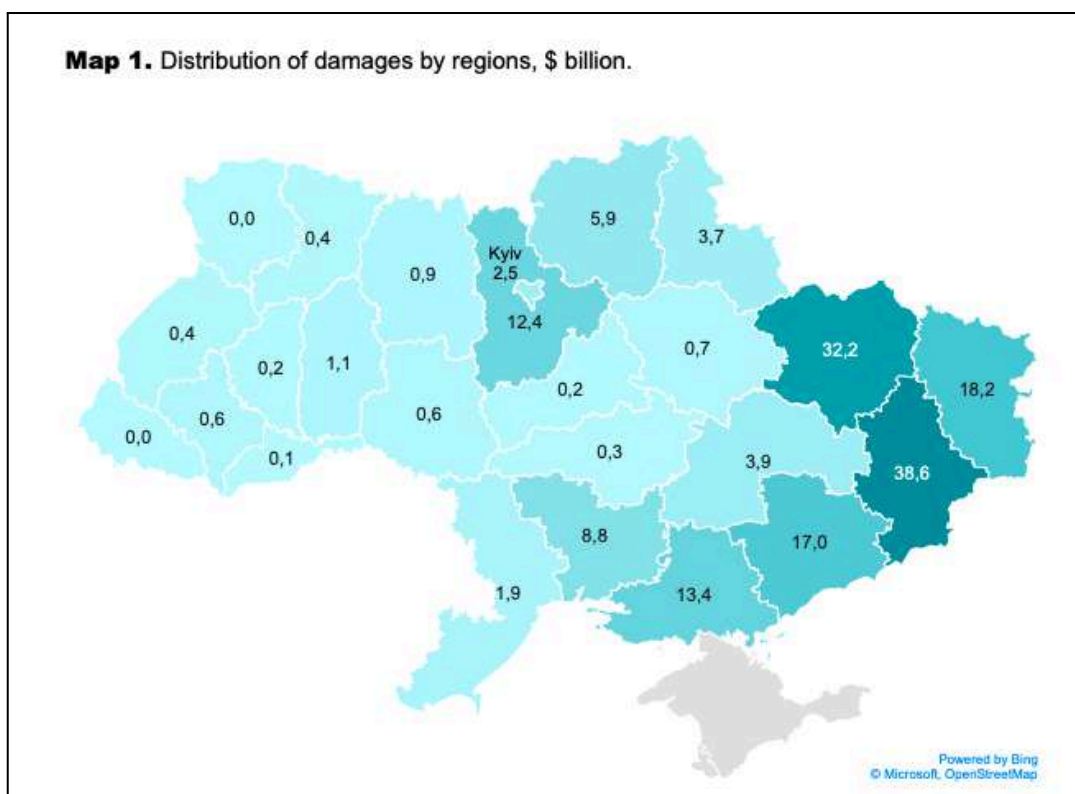


Рис. 1.3. Географічний розподіл збитків інфраструктурі за областями, взято з джерела [23].

Відновлення зруйнованої інфраструктури потребує обсягів коштів, яких немає у бюджетах територіальних громад. Орієнтовний обсяг збитків можна

порівняти з 94,99% ВВП України за 2023 рік [24]. Найбільшим викликом для відновлення залишається брак можливостей для фінансування проєктів відбудови. Для цілей координації зусиль було створено платформу DREAM, що накопичує інформацію про проєкти економічного розвитку, відбудови у територіальних громадах, чим інформує потенційних інвесторів та донорів. Проте цієї ініціативи і інших все одно замало для достатнього фінансування ініціатив.

Станом на 1.05.2025 року на платформі DREAM [25] зареєстровано 11618 проєктів. З них, 2335 — Нове будівництво, 806 — Товари/обладнання, 8477 — капітальний ремонт. В той же час, варто відзначити, що профінансованість об'єктів вкрай низька, оскільки становить лише 10,82%. Обсяг коштів, що було залучено на проєкти становить 145,6 млрд грн. Для фінансування всіх проєктів необхідно ще близько 1200 млрд грн.

- 9,08% проєктів — повністю профінансовані
- 22,12% проєктів — профінансовані частково
- 68,8% проєктів — фінансування відсутнє

Першочерговими проєктами, що були пріоритезовані у фінансуванні для громад, що постраждали від збройної агресії було відновлення об'єктів критичної інфраструктури, що потребували найменше коштів для введення їх в експлуатацію. Такими об'єктами переважно були будівлі, що не були зруйновані повністю. Це призводить до ситуацій, коли найбільш пошкоджена інфраструктура не відновлюється, перебуває у стані консервації та не демонтується.

### ***1.3.2 Шкода економічній активності***

Паралельно з змінами у фінансовій спроможності, територіальні громади зазнали істотного скорочення економічної активності. Аналіз динаміки бюджетних показників територіальних громад у контексті повномасштабного вторгнення свідчить про загальну тенденцію до скорочення надходжень у

першому півріччі війни з подальшим поступовим відновленням показників. Зокрема, цей висновок підтверджується Аналітичним дослідженням «Звіт за рік. Економіка України під час війни: Грудень 2022 та підсумки року» складений Центром Економічної Стратегії (ЦЕС) у грудні 2022 року. Щодо активності бізнесу, у публікації стверджується, що частка підприємств, що повністю або частково відновили роботу поступово зростала, досягши піку у серпні-вересні 2022 року [26, с.12].

Процеси падіння економічної активності напряму вплинули на фінансову спроможність територіальних громад, оскільки призводило до значного зменшення обсягів податкових надходжень у період з березня по вересень 2022 року. Ця тенденція була наслідком істотного зниження економічної активності, що виникла під впливом негативних факторів, пов'язаних з збройною агресією. Вторгнення призвело до глибоких збоїв в організації виробничих і торговельних процесів, порушення логістичних ланцюгів, зміни у структурі споживчого попиту та загальної дезорієнтації бізнес-середовища.

У результаті цього підприємства масово призупинили або скоротили свою діяльність, що безпосередньо позначилося на здатності територіальних громад залучати податкові надходження до місцевих бюджетів. Таким чином, можна говорити про спільний тренд бюджетного просідання, притаманну переважній більшості територіальних громад у зазначений період, яка була викликана сукупністю макро- і мікроекономічних шоків, спричинених агресією.

Втрати надходжень поступово вирівнялись у другій половині 2022 року та протягом 2023 року завдяки частковій адаптації бізнесу до нових умов, а також активізації місцевої економічної діяльності в умовах відносної стабілізації безпекової ситуації в окремих регіонах. Окремим джерелом короткострокової фінансової підтримки для багатьох громад став так званий «військовий» ПДФО, що частково компенсував втрати доходів.

### **1.3.3 «Військовий» ПДФО**

Другий тренд, що варто відзначити в рамках огляду трендів змін у бюджетах територіальних громад у період повномасштабного вторгнення — зростання ролі «Податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами» або «Військового ПДФО», як він є більш відомим у широкому вжитку. Цей податок став важливим джерелом надходжень для місцевих бюджетів, істотно компенсуючи втрати від скорочення інших податкових і неподаткових надходжень в умовах воєнного стану.

Внаслідок зростання кількості військовослужбовців дещо громади відчули суттєві збільшення податкових надходжень. Поширеним явищем є ситуацією, коли «Військовий ПДФО» дозволив бюджетам територіальних громад краще пройти скрутний для бізнесу шоківий період 2022 року. Так, в статті Вокс Україна за 19 Вересня 2023 авторства Ігор Піддубного, Сергія Титюка, Андрій Дарковіча ««Військовий» ПДФО: як може змінитися система спрямування податку та до чого це призведе», за підсумками аналізу бюджетних показників територіальних громад, серед інших висновків також стверджується, що:

*«Сплачений військовими ПДФО компенсував падіння бюджетних доходів громад під час повномасштабної війни» [27]*

Практичним прикладом такої ситуації є Вознесенська міська територіальна громада Миколаївської області, де цей податок компенсував надходження, що були втрачені від скорочення економічної активності після кризового періоду для громади, що супроводжувався відбиттям наступу російської армії. Водночас, ухвалення рішення про відчуження податку відбувалось на тлі медійних скандалів про марнотратне використання коштів на благоустрій та інші витрати, що були негативно сприйняті суспільною думкою. Яскравими прикладами таких скандалів середини 2023 року є придбані для укриттів в Києві овочерізки [28], сковорідки,

кухонні комбайни [29] та барабани [30]. Проте думки, щодо доцільності та обґрунтованості такого відчуження різняться і потребують ґрунтовного дослідження.

Наприкінці 2023 року, а саме після кінця III кварталу, фінансова спроможність громад зазнала потрясіння з причини відчуження «Військового ПДФО» від місцевих бюджетів на користь обороноздатності України.

Відчуження найбільше вдарило по громадам, в яких юридичною адресою зареєстровані військові частини, великі підрозділи ДСНС та поліції. Відчуження цього податку створює значний тиск на бюджети територіальних громад. Наприклад, Чугуївська територіальна громада, центр авіаційної освіти зі значним військовим профілем та місце розташування однойменної авіабази. У 2022 році громада залучила 306 млн. грн «Військового ПДФО», а за I-III квартали 2023 року — лише 46. Це суттєво вдарило по бюджетній на фінансовій спроможності громади.

Загалом, відчуження суттєво вдарило по фінансовій спроможності громад, зменшивши їхню здатність самостійно планувати та підтримувати з власного бюджету пріоритетні місцеві ініціативи. Цей крок, хоч і має обґрунтування на рівні забезпечення обороноздатності, у довгостроковій перспективі суперечить цілям реформи децентралізації — насамперед принципу субсидіарності та зміцненню фінансової автономії місцевого самоврядування. В той же час, відсутність додаткових уточнюючих умов відчуження поставило в ряд громади, що традиційно залежали від «Військового ПДФО», так і громади, надходження яких від цього податку до 2022 не було критичним джерелом наповнення місцевого бюджету, що заслуговує на критику.

### ***1.3.4 Скорочення видатків на капітальні витрати***

Поширеною проблемою серед досліджуваних громад є скорочення видатків на капітальні витрати через повномасштабне вторгнення. Цей ефект різко себе

проявив у 2022 році, коли, порівняно з 2021 роком, їх кількість сумарно зменшилися на 50,7% [32, с.14]. На практиці, скорочення обсягу капітальних витрат означає зменшення витрат на капітальне будівництво та ремонт, закупівлю обладнання і предметів довгострокового користування, тощо. На користь поточних витрат, відкладаються необхідні дії та заходи, пов'язані з обслуговуванням у утриманням у належному стані критичної інфраструктури громад, скасовуються плани щодо інвестицій у власну матеріально-технічну базу, тощо. З цієї причини громади з низьким рівнем фінансової спроможності зазвичай мають труднощі з фінансуванням цих видатків, що пояснює їх низьку частку.

В той же час, відзначається, зростання цього показника. У 2023 році частка поточних видатків у загальній структурі видатків громад складала 79,8%, а капітальних видатків – 20,2% [32, с.14]. Проте, загалом, бюджетна спроможність більшості громад не дозволяє масштабних заходів капітального будівництва, а змушує обмежуватись ремонтом наявної інфраструктури, що ставить громади в залежність від зовнішнього фінансування, державного або у формі фінансової чи матеріально-технічної допомоги міжнародних донорських організацій.

### ***1.3.5 Криза на ринку праці***

Криза на ринку праці — це ключовий прояв впливу вторгнення на спроможність територіальних громад. Вимушене зовнішнє та внутрішнє переміщення спричинило значні диспропорції у розташуванні необхідних кадрів. Це позначилось як безпосередньо на підтримці роботи апаратів територіальних громад, що і до вторгнення відчувати брак людських ресурсів. Комунальні підприємства мають складнощі у залученні достатньої кількості працівників для надання соціальних, освітніх та медичних послуг.

Апаратам місцевої влади бракує кваліфікованих спеціалістів, особливо це стосується менших громад, що вимушені вести пошук кандидатів з інших громад, а іноді і регіонів. Бракує спеціалістів фінансових органів [32, с.15], працівників з

юридичною освітою, архітекторів, тощо. Окрім складнощів забезпечення ресурсу апаратам місцевого самоврядування, бракує працівників медичної сфери, працівників закладів дошкільної освіти, працівників закладів середньої освіти. Аналогічні виклики відчуває бізнес.

Наприклад, під час особистих телефонних інтерв'ю 10 підприємців Опішнянської громади, в рамках розробки програми комплексного відновлення територіальної громади, були визначені такі ключові виклики пов'язані з ринком праці:

*«Війна спричинила нестачу водіїв, вантажників, постачальників, що ускладнило транспортування товарів. Дорожня інфраструктура, особливо за межами громади, перебуває у поганому стані.» [33, с.36]*

*«Значна частина кваліфікованих працівників мобілізована або виїхала за кордон, що створює дефіцит у сфері сільського господарства, виробництва та ручної праці.» [33, с.36]*

Під час телефонних опитувань підприємств Миргородської громади, в рамках розробки Програми комплексного відновлення територіальної громади було визначено такі виклики:

*«...нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію стала критичною проблемою для багатьох виробництв, що змушені самостійно навчати нових працівників.» [34, с.37]*

*«Деякі підприємства планують розширення, але для цього потрібні фінансування, нові кадри та стабільність ринку. Інші, навпаки, розглядають скорочення через невизначеність економічної ситуації та нестачу ресурсів.» [34, с.37]*

Брак працівників є найбільшим стримуючим фактором для розвитку та розширення бізнесу. Цей висновок корелює з результатами опитування, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій

(ІЕД) у вересні 2024 року. Брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників був визначений ключовою проблемою для ведення бізнесу 61% респондентів [35].

### *1.3.6 Зростання рівня неформальної зайнятості*

Ще одним трендом, що став характерним для територіальних громад після початку повномасштабного вторгнення — це зростання рівня неформальної зайнятості. Він проявляється у більшій кількості працюючих осіб, що фактично працюють, але не мають офіційного працевлаштування та не декларують доходи, що, у свою чергу, знижує надходження до місцевих бюджетів, ускладнює реалізацію місцевої та державної соціальної політики та послаблює можливості для соціального захисту таких працівників.

Рівень неформальної зайнятості розраховується як частка неформально зайнятих осіб у загальній чисельності зайнятого населення. Наприклад, результати опитування домогосподарств, проведеного у 2024 році ініціативою IMPACT/REACH Initiative Ukraine в рамках розробки проєкту Концепції інтегрованого розвитку Трускавецької громади, демонструють, що рівень безробіття у громаді у проміжку з 2022 до 2024 громаді зріс з 6,69% до 8,85%. Опитування також демонструє зростання рівня неформальної зайнятості з 13,19% до 14,38% [36, с.73]. Подібна тенденція спостерігається у всіх громадах, залучених до розробки містопланувальних стратегічних документів у проєкті Ukraine Urban Lab, що може свідчити про поширеність цієї тенденції. Це питання потребує більш глибокого дослідження, що зможе коректно оцінити кількість неформально зайнятих та точно вказати на всі причини цього явища.

До неформальної зайнятості значно частіше вдаються чоловіки, дещо частіше у периферійних населених пунктах, на противагу до адміністративного центру громади. Популярність такого тренду пояснюється рядом можливих чинників:

- бажанням працівника скоротити податкове навантаження на власний добробут;
- бажанням працівника уникнення документарного сліду щодо стану та місця зайнятості;
- небажанням роботодавця не витратити додаткові кошти на сплату податків за працівника.

Популярним способом уникнення зайвого податкового навантаження, що також позначається на наповненні місцевих бюджетів, є ведення штатної діяльності за спрощеною системою оподаткування. Працівники можуть де-факто найматись в штат, проте декларують свою зайнятість у формі надання послуг своїй компанії. Ведення діяльності у ролі Фізичної особи-підприємця третьої групи дозволяє сплачувати значно менше податків та виконувати ті ж функції на підприємстві. Це явище можна спостерігати у формі зростання кількості Фізичних осіб підприємців, зареєстрованих у громадах, що демонструє вищі рівні росту у порівнянні з відкриттям юридичних осіб.

Це спричиняє ряд негативних впливів та викликів для територіальних громад:

- зниження надходжень до місцевих бюджетів;
- ускладнення бюджетного та стратегічного планування;
- зростання навантаження на систему соціального захисту;
- обмеження у фінансуванні розвитку інфраструктури та послуг;
- послаблення мотивації до офіційного працевлаштування;
- погіршення достовірності статистичних даних;
- ускладнення ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

### ***1.3.7 Брак статистичної інформації***

Однією з ключових проблем, що постала перед територіальними громадами в контексті повномасштабного вторгнення та відбудови, є обмежений доступ до

достовірної та актуальної статистичної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, суттєвим викликом залишається відсутність точних даних про фактичну чисельність населення, що фактично проживає на території громад [32, с.15]. Цей фактор неодноразово відзначався у громадах на робочих сесіях, під час особистого інтерв'ювання та під час презентації отриманих матеріалів дослідження.

Висновки, що були отримані внаслідок опитування домогосподарств з широкою вибіркою, дозволяли робити ґрунтовні припущення щодо структури населення, ринку праці, доступу до послуг, тощо, через що позитивно приймалися спеціалістами міських та селищних рад територіальних громад.

Масштабне переміщення населення, спричинене повномасштабним вторгненням, суттєво трансформувало як кількісні показники проживання у населених пунктах, так і вікову, соціальну та економічну структуру мешканців. Внаслідок нестачі актуальних і достовірних даних, територіальні громади стикаються зі складнощами у формуванні необхідних наборів даних для оновлення соціальних паспортів, розробки місцевих політик та стратегій розвитку.

Ця ситуація значно знижує якість стратегічного планування, ускладнює прогнозування потреб у соціальних послугах, інфраструктурі та робочій силі. Водночас, наявність систематизованих демографічних і соціально-економічних даних є не лише інструментом для прийняття рішень на рівні органів місцевого самоврядування, але й важливим чинником для зовнішніх інвесторів, що оцінюють потенціал громади з точки зору доступності людського капіталу та інвестиційної привабливості. Цей фактор відіграє ключову роль як в процесі планування, так і є вкрай важливим для планування та реалізації проєктів місцевого економічного розвитку.

## **Висновки за розділом 1**

Місцевий економічний розвиток — ключовий фактор економічного зростання. На це вказують сучасні теорії ендогенного розвитку, що підкреслюють роль розвитку людського капіталу, інституцій, інновацій та місцевих ініціатив як джерел довгострокового та сталого розвитку. Ще до початку вторгнення Україна стала на шлях децентралізації, чим заклала інституційні та фінансові передумови для посилення спроможності територіальних громад до самостійного управління розвитком.

Цей напрямок дозволяє суб'єктивізувати МЕР в Україні, завдяки утворенню інституту територіальних громад, як основного рівня місцевого самоврядування, скорочує корупційні ризики, а також підсилює зацікавленість мешканців громад до самоврядування. Існує думка, що реформа самоврядування стала однією з найефективніших реформ в сучасній історії України.

Яким правильним не було б це твердження, проте реформа була позитивно прийнята громадськістю та дозволила громадам успішно брати відповідальність за власний розвиток. Окрім того, відзначається, що реформа позитивно вплинула на стійкість громад до зовнішніх та внутрішніх ризиків, що було продемонстровано на початку повномасштабного вторгнення, коли самоврядування в територіальних громадах оперативно відповідало на всі критичні виклики, незалежно від центральних органів влади.

В той же час, територіальні громади потерпають від наслідків повномасштабного вторгнення, з якими важко щось заподіяти самотужки. Негативні впливи від вторгнення торкнулись не лише руйнувань інфраструктури та спричинило людські жертви, але також завдало шкоди можливостям громад ефективно виконувати свої обов'язки щодо забезпечення життєдіяльності. Фінансова спроможність деяких територіальних громад зазнала критичних збитків, а їх більшість зазнала різного рівня негативних впливів.

Процес відбудови та відновлення стикається з викликами, першим з яких є брак фінансування. В умовах, в яких численним громадам часто доводиться

пріоритезувати витрати навіть на критичні потреби: підтримку комунікацій, надання освітніх, медичних послуг, забезпечення потреб вимушено переміщених осіб, реалізації місцевої соціальної політики; фінансування відбудови інфраструктурних об'єктів не видається можливим. Спроможність інвестувати в інфраструктуру, вже не кажучи про проєкти місцевого економічного розвитку в громад вкрай коливається, відповідно до їх рівня фінансової спроможності.

Реалізація проєктів економічного розвитку також може стикатись з іншими викликами. Серед таких викликів: брак фінансових ресурсів для реалізації, брак доступної інформації, відсутність впевненості у успішності проєкту, а також несприятлива безпекова ситуація.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СПРОМОЖНОСТІ ТА ОГЛЯД ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Аналіз негативних чинників, що впливають на територіальні громади потребує як системного погляду, так і детального аналізу. Кожен з масштабів має свої переваги та недоліки. Огляд ключових фінансових показників територіальних громад може сказати про загальну динаміку спроможності, проте не скаже про індивідуальні умови, в яких перебуває громада. В той же час, огляд індивідуальних кейсів стану територіальних громад потребує багато часу, що обмежує можливості до масштабування аналізу.

Таким чином, для потреб цього дослідження, аналіз викликів, негативних трендів може бути проведений через системний підхід оцінки фінансової спроможності. Для аналізу позитивних практик та успішних моделей реалізації проєктів місцевого економічного розвитку використовується дослідження індивідуальних успішних кейсів з практики. Досвід для написання цієї роботи ґрунтувався на практичній залученості до реалізації комплексного проєкту розробки стратегічних планувальних документів в міжнародній мультидисциплінарній команді експертів.

Цей контекст значною мірою виходить із роботи з розроблення документів «Програм комплексного відновлення», згідно постанови КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 року, для 4 територіальних громад, 3 Концепцій інтегрованого розвитку, згідно Наказу Міністерства розвитку громад та територій України № 172 від 22 вересня 2022 року, та 1 мультисекторальний профіль (Макарівська громада) в рамках проєкту Kyiv Urban Lab, реалізованого у 2024-2025 роках в партнерстві з Агенцією ООН з населених пунктів (UN-Habitat), Агенцією просторового розвитку Restart, Ініціативою ІМПАКТ/REACH Ukraine за фінансування Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку (BMZ) Уряду Федеративної Республіки Німеччина. Під час роботи над документами було

визначено, зокрема, ключові виклики, що стояли перед такими територіальними громадами як:

- Макарівська селищна територіальна громада;
- Бородянська селищна територіальна громада;
- Ірпінська міська територіальна громада;
- Опішнянська селищна територіальна громада;
- Миргородська міська територіальна громада;
- Дрогобицька міська територіальна громада;
- Трускавецька міська територіальна громада;
- Стрийська міська територіальна громада.

Громади, що були охоплені проектом відрізняються за розміром, географічним розташуванням, кількістю вимушено переміщених осіб, тощо (Таблиця 2.1). Громади відрізняються за типом адміністративного центру, кількістю населених пунктів в громаді, а також щільністю населення, що створює унікальні обставини для планування та стратегування.

Таблиця 2.1

**Обрані статистичні показники територіальних громад, що були включені в проєкт Ukrainian Urban Lab**

Область	Громада	Тип	Площа, км <sup>2</sup>	Населення, тис. осіб на 2024 р.	к-ть ВПО, тис. осіб на 2024 р.
Київська	Макарівська	селищна	1012,3	34 111	3 509
	Бородянська	селищна	513,47	25 490	3 572
	Ірпінська	міська	117,2	102 111	23 202
Львівська	Дрогобицька	міська	426,2	126 488	7 819
	Трускавецька	міська	207,9	42 202	12 624
	Стрийська	міська	551,1	105 288	7 867

Полтавська	Опішнянська	селищна	309,3	8 452	1 801
	Миргородська	міська	632,1	46 075	9 601

Джерело: складено на основі даних Ukraine Urban Lab

## 2.1 Шкода бюджетній спроможності територіальних громад

Окрім фізичних збитків інфраструктурі, повномасштабне вторгнення також завдало значних збитків можливості територіальних громад виконувати свої функції та зобов'язання перед мешканцями, підтримувати задовільний рівень фінансової спроможності. Ця шкода значно коливається в залежності інтенсивності впливу вторгнення, розташування в межах зони ведення активних бойових дій, наближеність до кордону з росією, тощо. Передусім це відображається у спроможності громад фінансувати з місцевого бюджету надання ключових соціальних послуг та підтримці у належному стані інфраструктури і комунального майна.

Передусім варто сказати про наявність спільної динаміки у наповненні місцевих бюджетів після початку повномасштабного вторгнення. Для більшості громад був притаманний спад в надходженнях загальних фондів місцевого бюджету в періоді березня 2022 – вересня 2022 року. До цього призвели, зокрема, ефекти, пов'язані з падінням економічної активності у зв'язку з організаційними, логістичними та шоками структури споживання і ринків загалом, якими стало для бізнесу повномасштабне вторгнення.

Спроможність громад у 2024 році сильно варіюється. Для визначення актуального стану фінансової спроможності громад необхідно проведення ґрунтовної оцінки та аналізу. Подібні дослідження можуть використовувати доступні джерела відкритих даних, наприклад Openbudget, Clarity hromada, тощо.

### ***2.1.1 Порівняльний аналіз фінансової спроможності громад***

Для проведення аналізу спроможності громад станом на кінець 2024 року було використано параметри з порталу Openbudget [37] завдяки інструменту Boost-аналізу. Варто також відзначити, що дані щодо кількості вимушено переміщених осіб в розрізі територіальних громад є важкодоступними формі набору відкритих даних, через що для цього дослідження було використано набір даних, підготований для свого дослідження «Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року» Яніною Казюк та Віктором Венцелем на порталі «Децентралізація» [38].

Для аналізу фінансової спроможності громад в рамках цієї роботи було використано такі показники:

1. Доходи загального фонду на душу населення
2. Витрати загального фонду на душу населення
3. Частка офіційних трансфертів у дохідній частині бюджету
4. Частка власних надходжень у доходах бюджету
5. Капітальні видатки на душу населення
6. Рівень дотаційності бюджету
7. Частка капітальних видатків

В оцінюванні було враховано 1331 громаду, тобто всі бюджети територіальних громад, що мають взаємовідносини з державним бюджетом і не виключені від розрахунку базової та реверсної дотацій відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік».

Для оцінки фінансової спроможності громади було використано формулу фінансової спроможності з мін-макс нормалізацією. Це узагальнений показник, що дозволяє оцінити та порівняти фінансову спроможність територіальних громад на основі ключових бюджетних параметрів. Він ґрунтується на принципі мін-макс нормалізації, коли кожен з 7 показників масштабується в межах від 0 до 1: найменше значення вважається найгіршим (0), а найбільше — найкращим (1). Для

параметрів, де менше значення є позитивним (наприклад, частка трансфертів або рівень дотаційності), нормалізація «перевертається» щоб зберегти логіку: більше значення індексу означає кращу спроможність.

Після нормалізації всіх параметрів обчислюється середнє арифметичне — це і є значення IFSM. Такий підхід дозволяє об'єктивно порівнювати громади між собою незалежно від абсолютних чисел у бюджетах і враховує як доходи, так і видатки, рівень залежності від трансфертів, інвестиційну активність тощо.

Формула для обчислення фінансової спроможності виглядає наступним чином:

$$ISFM = \frac{N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5 + N_6 + N_7}{7} \quad (2.1)$$

де кожне  $N_i$  нормалізоване значення одного з параметрів за формулою:

$$N_i = \frac{X_i - X_i^{min}}{X_i^{max} - X_i^{min}} \quad (2.2)$$

в якості параметрів  $X$  використовуються такі значення для даної громади:

- $X_1$  = Доходи загального фонду на мешканця;
- $X_2$  = Видатки загального фонду на мешканця;
- $X_3 = 1$  — **Частка трансфертів у дохідній частині бюджету;**
- $X_4$  = Частка місцевих податків у доходах без трансфертів;
- $X_5$  = Капітальні видатки на мешканця;
- $X_6 = 1$  — **Рівень дотаційності бюджету;**
- $X_7$  = Частка капітальних видатків.

### 2.1.2 Результати проведеного аналізу

Проведений аналіз дозволив розрахувати індекс фінансової спроможності для територіальних громад громад. В залежності від їх рівня спроможності на шкалі від 0 до 1 громади було розподілено на 6 ключових категорій — дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький, критичний. Цей поділ має на меті продемонструвати відмінності у фінансовій спроможності територіальних громад, виявляючи групи як більш стійких, так і вразливих у фінансовому плані громади згідно з розрахованим індексом.

Порівняльний аналіз демонструє тренд у розподілі індексів громад. Найбільше громад знаходиться в категорії «Середній та дуже низький». З переліку вибиваються (Таблиця 2.2) декілька громад з надвисоким та критичним показником фінансової спроможності.

Таблиця 2.2

#### Розподіл територіальних громад за розрахованим показником фінансової спроможності за 2024 рік

Рівень спроможності	Показник	Кількість громад	% від кількості
Дуже високий	1 – 0,57	19	1,4%
Високий	0,57 – 0,42	142	10,7%
Середній	0,42 – 0,35	540	40,5%
Низький	0,35 – 0,28	386	29,0%
Дуже низький	0,28 – 0,14	233	17,5%
Критичний	0,14 – 0	11	0,8%
<b>Всього</b>		<b>1331</b>	<b>100%</b>

Джерело: Розраховано автором на основі [37,38]

Найвищий показник індексу, а саме 0,8 з 1,0 (ДОДАТОК В) отримала Пристолична сільська громада Київської області (КАТОТТГ: UA32040130000049927), розташована безпосередньо поруч з м. Київ та м. Бориспіль. Ця громада відзначається невеликою кількістю мешканців і вкрай високою кількістю зареєстрованих успішних бізнесів, що ведуть діяльність переважно за межами громади. До таких юридичних осіб відносяться, зокрема: ДП «ФМ ЛОЖІСТІК ДНІПРО», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД» ФК «ШАХТАР» (Донець), ТОВ «АГРО-ХОЛДИНГ МС» ТОВ «АМАКО УКРАЇНА». Також згідно даних опублікованих на ресурсі «Податкова карта України» від бізнесів з видом економічної діяльності «Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг» до бюджетів різного рівня було сплачено 235 282 049 або 33.3%. тобто найбільше податків [39].

Найнижчий показник індексу, а саме 0,08 з 1,0 (ДОДАТОК Г) отримала Красноріченська селищна громада Луганської області (КАТОТТГ: UA44100050000027880), розташована між м. Кремінна та м. Сватове Луганської області. Більшість громади на даний момент перебуває під окупацією, на території громади ведуться бойові дії.

Розподіл за категоріями здійснювався згідно структури розподілу індексів. Отриманий в процесі аналізу розподіл (Рис. 2.1) є асиметричним і скошеним вправо. Його форма характеризується наявністю одного чітко вираженого піку в області близько 0.36-0.38, після якого значення індексів фінансової спроможності громад різко спадають. При цьому правий «хвіст» розподілу — тобто область із більшими значеннями значно довший за лівий, що свідчить про позитивну (правосторонню) асиметрію.

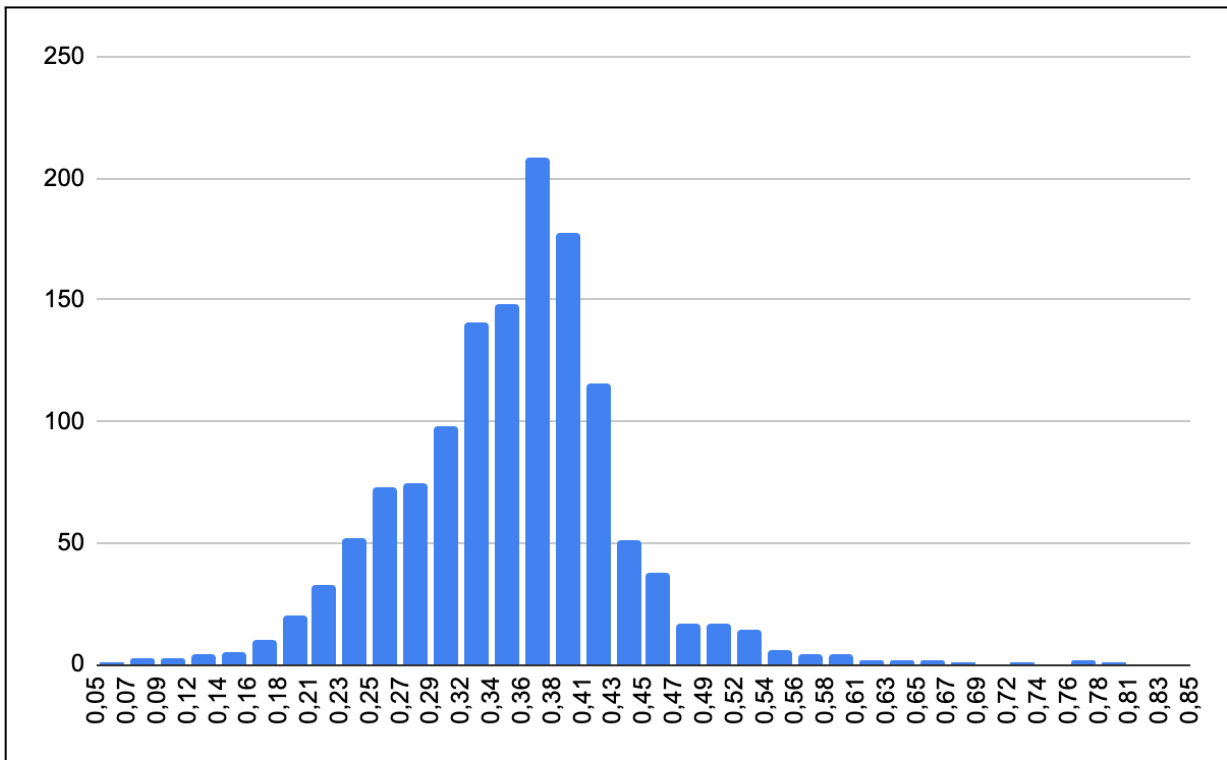


Рис. 2.1 Розподіл територіальних громад за параметром фінансової спроможності за 2024 рік, розраховано автором

Громади, що брали участь у партнерстві з Ukraine Urban Lab також посідають вкрай різні позиції у рейтингу (Таблиця 2.3). Громади займають позиції від 808 (Дрогобицька) до 25 (Бородянська) та мають різні оцінені рівні фінансової спроможності, від середнього (0,3395) до високого (0,5399). З цього аналізу можна зробити кілька ключових висновків:

По перше, громади Київської області, незважаючи на активні бойові дії, мають вищі рівні фінансової спроможності. Фактор наближеності до Києва дозволяє залучати додаткові ресурси на розвиток громади і позитивно впливає на фінансову спроможність.

По друге, більші територіальні громади в цьому списку займають гірші позиції за менші, що йде врозрід з тенденцією до вищих рівнів спроможності у більших громадах. Найімовірніше причиною цього є методологія вибору громад та малий розмір вибірки. Міста у переліку не є обласними центрами і не мають

населення більше за 126 тис, що, безумовно, обмежує позитивний ефект цього параметра на рівень фінансової спроможності.

Таблиця 2.3

**Розподіл територіальних громад проєкту Ukraine Urban Lab а параметром фінансової спроможності за 2024 рік**

Область	Громада	Тип	Позиція	Індекс	Рівень
Київська	Макарівська	селищна	66	0,4824	Високий
	Бородянська	селищна	25	0,5399	Високий
	Ірпінська	міська	28	0,5360	Високий
Львівська	Дрогобицька	міська	808	0,3395	Низький
	Трускавецька	міська	314	0,4004	Середній
	Стрийська	міська	201	0,4203	Високий
Полтавська	Опішнянська	селищна	50	0,5031	Високий
	Миргородська	міська	243	0,4110	Середній

Джерело: Розраховано автором на основі даних [37,38]

По третє, варто відзначити недосконалість методології підбору громад для проєкту, оскільки більшість громад згруповані (Таблиця 2.3) у високому рівні спроможності і інформаційна та технічна підтримка написання стратегічних документів для таких громад, може бути оціненою не настільки критичною, як для громад з меншим рівнем фінансової спроможності.

Окрім розподілу проєктних громад за фінансовою спроможністю було також розглянуто регіональний розподіл всіх 1331 громад, включених до аналізу, в розрізі областей та розподіл громад за чисельністю населення станом на 01.01.2022 року. Найбільшими областями за кількістю територіальних громад є Одеська, Дніпропетровська, Львівська, а також Київська, що чітко демонструє Рис. 2.2 Найменші кількості громад, що на даний момент взаємовідносини з

державним бюджетом та щодо яких проводяться розрахунок базової та реверсної дотацій, розташовані у Луганській, Херсонській, Запорізькій, Донецькій областях.

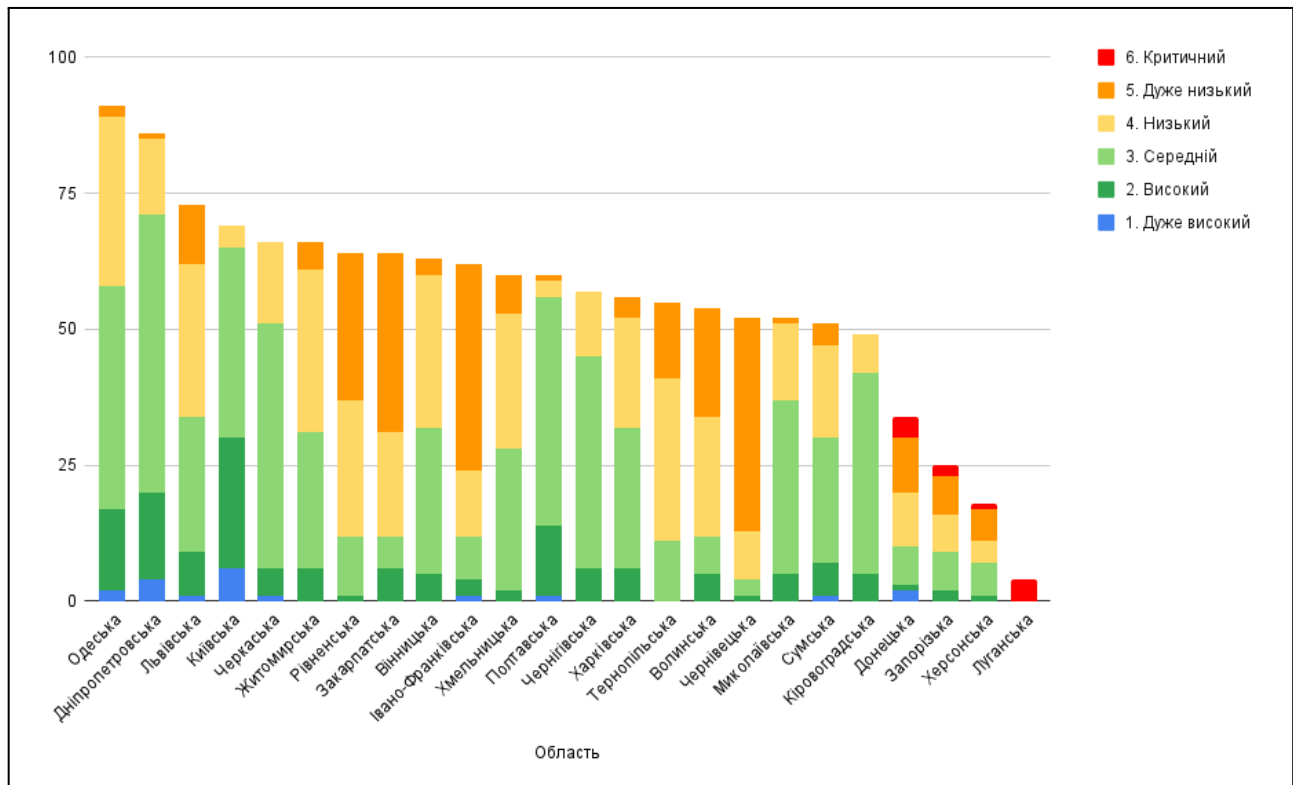


Рис. 2.2 Розподіл за областями територіальних громад за параметром фінансової спроможності за 2024 рік, розраховано автором

Аналіз цих показників за Рис. 2.2, у розрізі територіальних громад за областями розташування дозволяє стверджувати про ряд тез:

- По перше, громади з найбільш критичними рівнями фінансової спроможності розташовуються у 4 громадах — Луганській, Донецькій, Херсонській, Запорізькій областях. Також серед лідерів дуже низьких рівнів фінансової спроможності знаходяться громади Чернівецької, Івано-Франківської, Закарпатської, Рівненської, Волинської областей.
- По друге, громади з найкращими показниками фінансової спроможності розташовані переважно у таких областях як Київська, Дніпропетровська, Одеська, Донецька. Порівняно кращі результати фінансової спроможності демонструють громади Полтавської, Кіровоградської, Чернігівської,

Дніпропетровської областей. Так, серед громад Полтавської області, лише 4, або 6,67% громад відносились до категорій «низький» чи «дуже низький»

- По третє, частки громад за рівнем фінансової спроможності сильно варіюється в залежності від регіону (Рис 2.3). Найвищий середній індекс має Київська область, що пояснюється наближеністю до м. Київ, що позитивно впливає на місцеву економічну діяльність і робить громади цього регіону більш інвестиційно привабливими для бізнесу. Найнижчий рейтинг має Луганська область. Аномально високі показники у Полтавській, Кіровоградській областях, аномально низькі у Івано-Франківській, Чернівецькій областях. У розподілі не спостерігається залежність індексу від розташування в конкретному макрореґіоні.

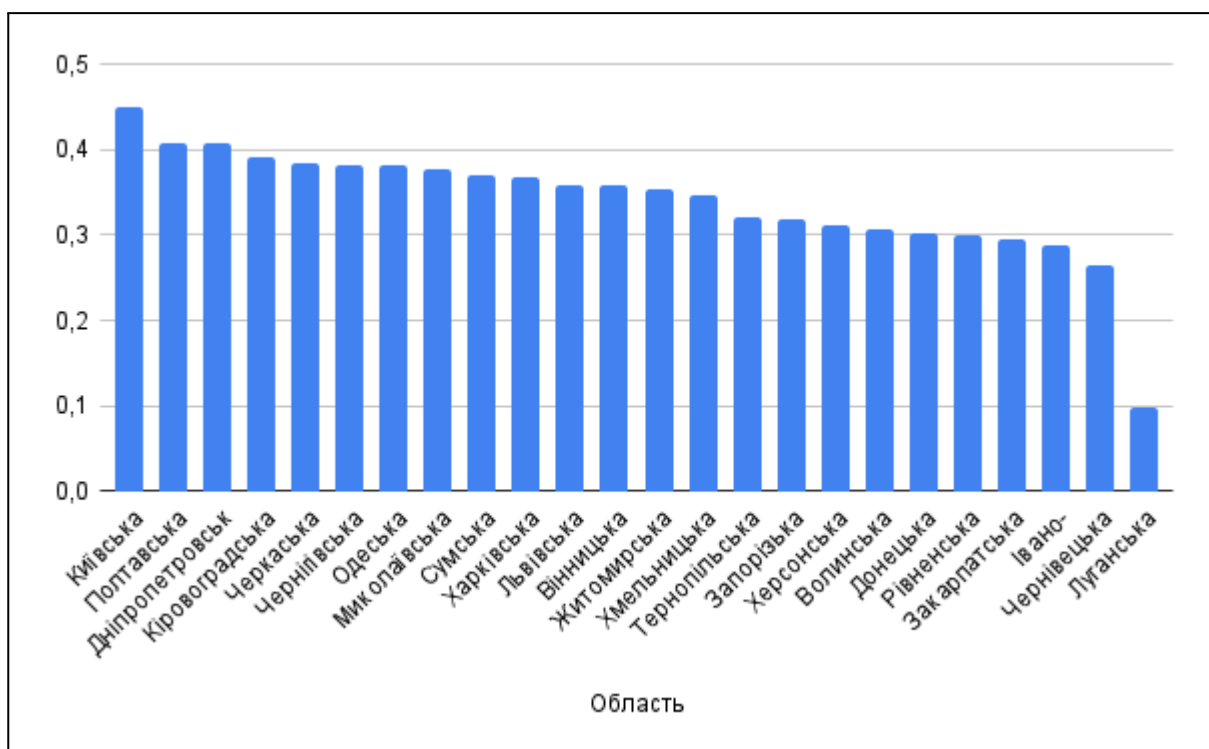


Рис. 2.3 Середній показник індексу фінансової спроможності за областями, розраховано автором

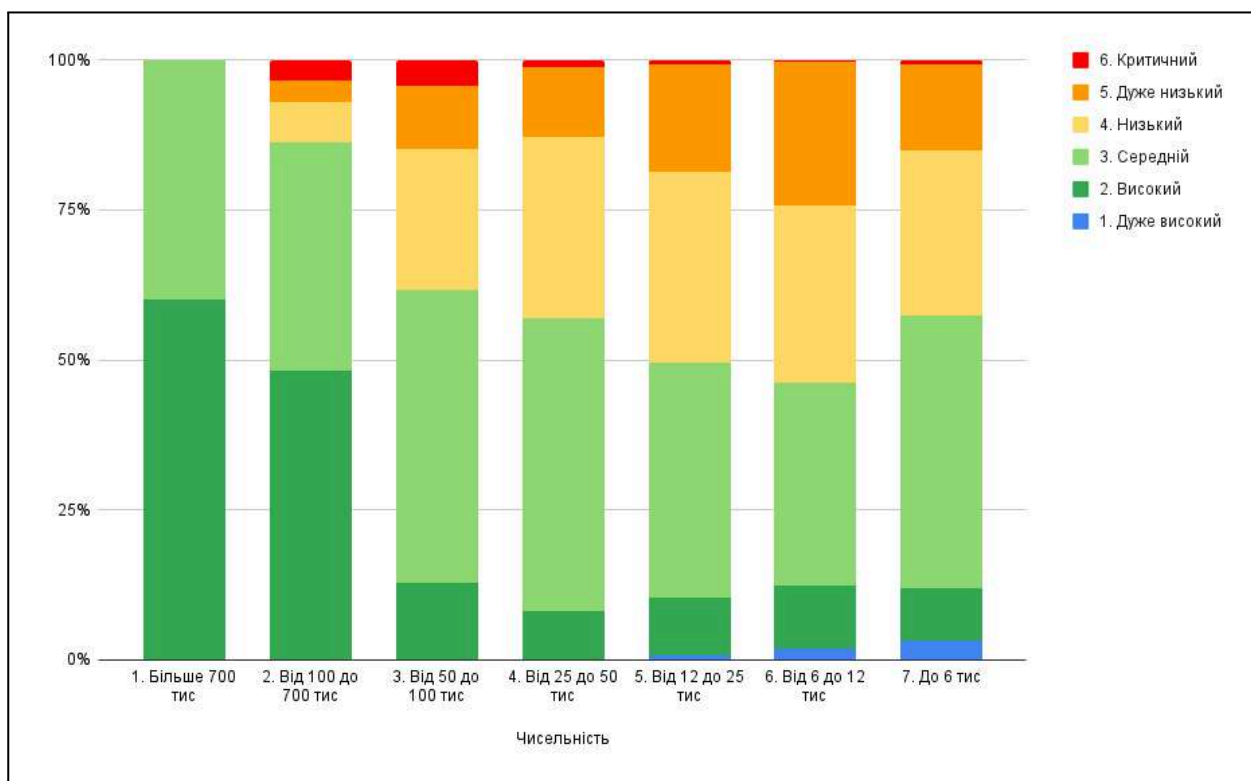


Рис. 2.4 Розподіл за кількістю населення територіальних громад за параметром фінансової спроможності за 2024 рік, розраховано автором

Також варто відзначити те, що, територіальні громади з більшою кількістю населення, мають тенденцію до кращих результатів фінансової спроможності. Більші громади та більше населені є більш успішними за менші в забезпеченні своєї життєдіяльності. Це ілюструє графік розподілу громад за параметром фінансової спроможності в залежності від чисельності населення (Рис. 2.4). Це пояснюється такими факторами як:

- Більша кількість мешканців означає більшу кількість робочої сили для місцевого бізнесу і ширшу податкову базу у формі платників податків для наповнення місцевого бюджету.
- Окрім того, причиною може бути те, що більші за населенням громади здебільшого демонструють вищий рівень щільності населення, що робить залучення та використання обмежених ресурсів більш ефективним за рахунок ефекту масштабу.

## 2.2 Кейс 1. Опішнянська селищна громада: Інноваційне комунальне підприємництво

**Опішнянська селищна громада** — невелика територіальна громада на Полтавщині, розташована у 30 км від обласного центру. Громада має змішаний економічний профіль зі значною роллю сфери сільського господарства, газовидобування, а також культури і туризму.

У громаді Опішня позиціонується як «Столиця українського гончарства», що підтримує «живу традицію» гончарного ремесла. Гончарство є традиційним промислом громади протягом сотень років, в певні періоди більшість домогосподарств були зайняті в цьому ремеслі. Деяко з них нині виконують роль музеїв-садиб. Деяко майстри-гончарі підтримують традицію і донині.

Хоча громада не зазнала прямих руйнувань, але повномасштабне вторгнення створило інші виклики для громади. Зокрема, 2022 році громада прийняла до себе більше 2000 внутрішньо переміщених осіб. Загалом, населення громади, станом на початок 2024 року становить 8 452 осіб (зростання на 9,5% у порівнянні з 01.01.2022), з них загальна кількість ВПО в громаді на 01.01.24 – 1 810 осіб [33, с.20]. Громада має складну демографічну ситуацію, що особливо впливає на депопуляцію околиць громади, сільських населених пунктів, яка створює загрозу для сталого розвитку громади у довгостроковій перспективі.

Ще перед початком вторгнення, у громаді було заплановано тверді проєкти місцевого економічного розвитку, спрямованих на ведення інноваційних форм комунального господарства. Зокрема, йшлося про керамічне та сільськогосподарське підприємства — КП «Опішнянська Артіль» та КП «Опішня Агро».

### **2.2.1 КП «Опішнянська Артіль»**

Повна назва підприємства — Комунальне Підприємство «Опішнянська Артіль» Опішнянської Селищної ради Ради. Засноване 15.03.2021 у Опішнянській селищній громаді [40]. Реалізація проєкту Артіль зайняло більше ніж 2 роки. Заклад почав свою діяльність 6 жовтня 2023 року. Ціллю проєкту є створення комунального підприємства, що б розвивав живу традицію традиційного Опішнянського гончарства. проєкт було реалізовано спільно з МОМ (Міжнародною Організацією з Міграції) в рамках гранту на допоміжного обладнання на суму в 500 тис. грн. Вартість ремонту приміщення було профінансовано з місцевого бюджету і склало 6,5 млн. грн. Для розміщення підприємства було використано вже наявне приміщення дитячого садочку за адресою: вул. Центральна, буд. 51, село Малі Будища, Полтавський район, Полтавська область.

Артіль використовує сіру глину, що видобувається безпосередньо на території громади, її частка складає близько 80%. Інші матеріали, такі як поливи, а також спеціалізовану техніку підприємство імпортує з-за кордону. Опішнянська артіль веде діяльність за кількома напрямками:

- **Освіта.** На даний момент у Артіль проводяться платні майстер-класи для всіх охочих у гончарстві та оздобленні готових керамічних виробів. Відвідувачі можуть спробувати згончарувати глиняний виріб, виготовити та оздобити традиційну плитку, виготовити іграшку-свистунця або спробувати себе у опішнянському розписі.
- **Реалізація готової продукції.** У закладі працюють митці-гончарі, що виробляють авторські глиняні вироби за різними мотивами. Зокрема, тут виготовляється посуд, елементи декору, зооморфні скульптури, тощо. Майстри артіль зобов'язуються виконувати традиційні роботи Опішнянської кераміки у пропорції не меншій за 70% від загальної кількості виробів. Інші 30% відводяться на креативні роботи за баченням безпосереднього майстра.

- **Арт-терапія.** У Опішнянській арт-ілі також проводять гончарні майстер-класи для людей, що пережили травматичний досвід або втрату. У арт-ілі відзначають, що творча робота з глиною позитивно позначається на самопочутті відвідувачів.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової звітності КП «Опішнянська Артіль» за 2023-2024 р.**

Показник	2023	2024
Кількість персоналу	8	12
Дохід (тис грн)	1 433	5 789
Чистий прибуток (тис грн)	184	1 495
Активи (тис грн)	706	8 302
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	157	747

Джерело: складено з на основі відкритих даних Clarity Project, [39]

Згідно даних фінансової звітності з ресурсу Clarity Project, середня чисельність працівників у 2024 становила 12 осіб [40]. Ці (Таблиця. 2.4) відомості підтверджує і Ольга Плоха, директорка підприємства. Чистий прибуток підприємства за 2024 рік становив 1 495 тис грн. При 6 мільйонах, витрачених на запуск підприємства, лише за 2024 рік КП «Опішнянська артіль» згенерувало близько 25% від цього обсягу. Загалом, підприємство демонструє зростання та є вкрай успішним за рядом показників.

Зокрема, зросла кількість працівників, дохід виріс більш ніж у 4 рази (з 1,43 млн грн до 5,79 млн грн), чистий прибуток збільшився понад у 8 разів, активи демонструють приріст у понад 11 разів (з 706 тис грн до 8,3 млн грн). З 01.12.2024 підприємство має дійсне свідоцтво платника ПДВ.

Хоча в 2023 Артіль вела активну діяльність лише близько трьох місяців, але аналіз (Таблиця 2.5) результатів роботи за 2024 (ДОДАТОК А) демонструє, що у

підприємства помітно зростання прибутковості продажів і підвищення продуктивності праці. Враховуючи зниження рентабельності активів та ліквідності, підприємство стало значно ефективнішим і масштабувало операційну діяльність.

Таблиця 2.5

**Розраховані показники фінансової звітності КП «Опішнянська Артіль» за  
2023-2024 рік**

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Profit Margin (%)	12,84	25,82
Рентабельність активів (ROA, %)	26,06	18,01
Коефіцієнт ліквідності	0,22	0,09
Продуктивність праці, тис грн	179,13	482,42
Прибуток на одного працівника	23,00	124,58

Джерело: розраховано автором на основі даних Clarity Project [39]

Проте крім успішності проєкту варто відзначити нематеріальний внесок підприємства у збереження, популяризацію та розвиток традиційного ремесла у громаді, що є перспективним активом громади у майбутньому. За півтори роки роботи підприємство стало відомим туристичним активом, що зацікавлює гостей різного віку з різних регіонів та країн. Вироби майстрів «Опішнянської артілі» даруються українським та іноземним делегаціям в якості інструменту налаштування дипломатичних відносин. За словами директорки, існують думки щодо розширення закладу, проте їх реалізація сповільнюється бюрократичними обмеженнями, з якими стикаються комунальні підприємства.

Підводячи підсумки, варто відзначити, що створення успішного комерційного проєкту Артіль є елементом загальної стратегії громади щодо популяризації Опішнянської нематеріальної спадщини. Зростання динаміки запитів «Опішнянська кераміка» в пошуковій системі Google (2.5) демонструє

вкрай високу успішність цієї політики. З 2019 року виникла цікавість до цієї теми зі сторони користувачів у різних регіонах України.

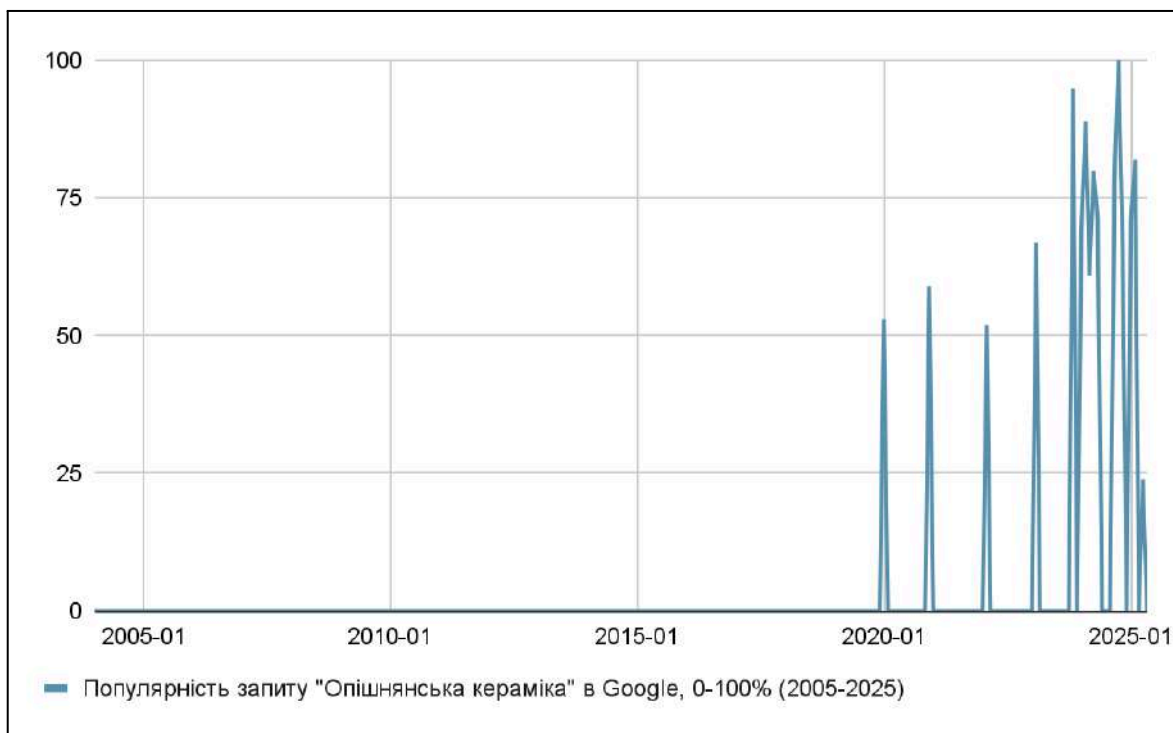


Рис. 2.5 Популярність запиту «Опішнянська кераміка» в Google (2004-2025), складено автором на основі джерела [41]

### 2.2.2 КП «Опішня Агро»

Повна назва підприємства — Комунальне Підприємство «Опішня-Агро» Опішнянської селищної ради. Підприємство засноване 15.03.2021 року [42]. Опішня-Агро займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих культур, салатів, зелені. За даними матеріалу порталу Земляк, що посилається на ресурс Feodal.Online, комунальна агрофірма має у власності 29 земельних ділянок загальною площею більше 218 га [43].

Згідно із проміжним звітом селищного голови у 2022 підприємством було оброблено 82 га землі. У 2021 році було відкрито комунальний тепличний комплекс площею 400 м<sup>2</sup>. Загалом, до культур, що вирощуються підприємством відносяться: соя, картопля, кукурудза, зелена цибуля, кінза, базилік, томати,

огірки, баклажани, перець. Продукція комунального підприємства розповсюджується на комерційній основі серед мешканців громади, а також потрапляє у мережі роздрібною торгівлі. Також підприємство вирощує та реалізує квіти.

Тепличний комплекс, загальною вартістю близько 500 тис грн забезпечує роботою протягом повного робочого дня більше ніж одну людину [44]. У фінансовій звітності підприємства відомості про кількість персоналу відсутня. Згідно даних фінансової звітності з ресурсу Clarity Project, чистий прибуток КП «Опішня-Агро» за 2024 рік становив лише 30 тис. грн. Обсяг доходів стабільно зростав у проміжку 2022-2024 до рівня 3,9 млн грн у 2024. Підприємство продовжує вести свою активну діяльність та розширюється (ДОДАТОК Б).

Після старту з надлишковою ліквідністю підприємство пройшло етап адаптації до ринку. 2023 рік був найуспішнішим за прибутковістю, а у 2024 спостерігаються перші ознаки фінансового навантаження (Рис. 2.6).

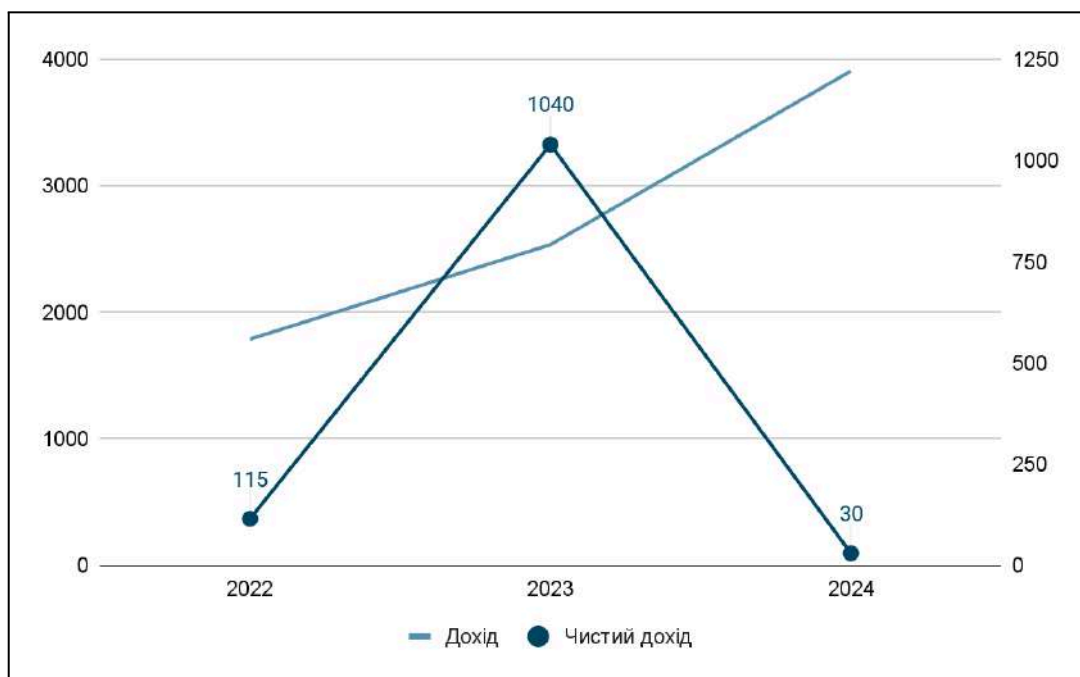


Рис. 2.6 Дохід та чистий дохід КП «Опішня-Агро», тис грн (2022-2024)  
побудовано на основі джерела [41]

Загалом проєкт має потенціал до розширення. Так, 24 квітня 2025 року у особистому профілі селищного голови Миколи Різника у соціальній мережі Facebook було опубліковане відео, на якому презентовано споруджений другий блок тепличного комплексу загальною площею, що виконуватиме роль теплиці для вирощування томатів та баклажанів. За його словами, спорудження нової теплиці обійшлося майже вдвічі дешевше за спорудження першої. Це розширення збільшить випуск тепличної сільськогосподарської продукції та створить

На ресурсі державної цифрової екосистеми для підзвітного управління відновленням «DREAM» опубліковано проєкт будівництва комплексу теплиць з ангарним приміщенням за вул. 50-річчя Перемоги, 2а в с. Попівка Опішнянської територіальної громади Полтавського району Полтавської області. проєкт передбачає розширення наявної теплиці до повноцінного тепличного комплексу. Орієнтовна вартість проєкту становить 72'709'698,00 грн і має реалізовуватись протягом 6 місяців [45]. Ціль полягає у підвищенні економічної спроможності КП «Опішня-Агро» та створенні нових робочих місць.

### ***2.2.3 Оцінка проєктів***

Оцінка реалізованих проєктів у Опішнянській громаді дозволяє зробити висновок про ефективність підходу, заснованого на поєднанні локального потенціалу, ініціативності від громади та поміркованого економічного ризику. Успішність кейсу зумовлена насамперед тим, що громада використала ті активи, що вже мала: традицію гончарства, місцеві природні ресурси та комунальне майно. В відео в соціальній мережі facebook, Селищний голова Микола Різник називає такий ресурс «фішкою», що є у багатьох громадах, і як необхідно реалізовувати.

КП «Опішнянська Артіль» виступає прикладом того, як культурна спадщина може бути не лише об'єктом збереження, але й чинником місцевого економічного зростання. Підприємство продемонструвало фінансове зростання за ключовими

показниками, одночасно забезпечуючи зайнятість, сприяє туристичній привабливості та впізнаваності бренду громади та практикує арттерапевтичні практики. Підприємство виконує не лише виробничу, але й освітню, соціальну й іміджеву функцію для громади, примножуючи нематеріальну цінність.

КП «Опішня-Агро» реалізує більш традиційну модель роботи, яка вже багато років набирає популярності в територіальних громадах, а саме ведення комунального сільського господарства. Підприємство працює на ринку вирощування овочів та культур, розвиває тепличне господарство, залучає місцеву робочу силу. Попри обмежені показники прибутковості, ініціатива має ознаки стійкості та потенціал до масштабування — зокрема, через вже заплановане будівництво нового тепличного комплексу.

Проекти, реалізовані у Опішнянській громаді, є прикладом ефективного сучасного комунального господарства, яке базується не на залишковим принципом ведення комунального господарства, а на місцевій ініціативі, гнучкості та адаптації до викликів та можливостей громади. КП «Опішнянська Артіль» та КП «Опішня-Агро» формуються як інструменти для розвитку того, що вже притаманне території: традиційного ремесла, агропотенціалу, наявних приміщень і людських ресурсів.

## **2.3 Кейс 2. Пирятинська міська громада: Системний підхід до грантової підтримки місцевого бізнесу**

Пирятинська міська громада розташована у Полтавській області України. Територіальна громада складається з 46 населених пунктів, серед яких 45 сіл (поділених на 17 старостинських округи) та м. Пирятин — адміністративного центру громади. Загальна площа громади становить 923,103 км<sup>2</sup>[46]. Станом на

01.01.2022 населення громади складало 29 711 осіб. Також станом на 01.11.2024 у громаді було зареєстровано 3743 вимушено переміщених осіб .

Згідно даних ресурсу Clarity.hromada підприємництво у громаді представлене 542 активними компаніями та 1 168 фізичними особами-підприємцями. У галузевій структурі Пирятинської громади переважають промислові та підприємства сфери сільського господарства. Їх частка (Рис. 2.7) складає близько 24,8% від загальної кількості підприємств у громаді, наступними видами діяльності є надання інших видів послуг (20,7%), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (8,3%), освіта (7,4) [47].

Більше 75% площі громади займають землі сільськогосподарського призначення. Агропромислові та підприємства сфер тваринництва відіграють ключову роль у економіці громади. У Пирятинській громаді діють два виробники сиру — ТОВ «Пирятинський сирзавод» (ТМ «Пирятин») та ТОВ «Леляківська сироварня». Також діють підприємства, що виготовляють м'ясну продукцію та виготовляють молоко. Варто відзначити такі підприємства як ТОВ «Пирятинський делікатес», ТОВ «ПКЗ-АГРО» ТОВ «Леляківське», ТОВ «ПСП БУД», тощо.



Рис. 2.7 Розподіл підприємств громади за напрямками діяльності, складено автором на базі джерела [47]

### ***2.3.1 Сутність проєкту місцевого економічного розвитку***

У 2021 Пирятинська міська рада за підтримки ГО «Інститут громадянського суспільства» підготували заявку на конкурс та отримали фінансування від Європейського Союзу на реалізацію проєкту «Розбудова ланцюжків доданої вартості у молочному та ягідному кластерах Пирятинської громади для розширення економічних можливостей населення та місцевого еко-орієнтованого зростання». Проєкт сфокусований на всесторонньому посиленні місцевих ланцюжків виробництва, зокрема крафтових продуктів харчування, як альтернативи вирощування зернових культур.

Період реалізації проєкту загалом склав 3 роки – з 1 лютого 2022 року по 31 січня 2025 року. Загальна його вартість склала 1 160 446,1 євро, з них грантові кошти покрили 999 526,1 євро витрат, в той час як співфінансування з місцевих джерел – 160 920 євро [48]. Початковий період реалізації складав 36 місяців, проте реалізація значно затрималась з огляду на початок повномасштабного вторгнення.

У межах програми Розбудови ланцюжків доданої вартості було реалізовано ряд [49] проєктів місцевого економічного розвитку, зокрема:

- 5 центрів надання послуг з обробітку землі
- 67 мікротепличних господарств
- 3 молочні мініферми
- Мобільне сховище зерна
- Центр надання послуг з тюкування рослинних решток (прес-підбирач)
- Цехи з виробництва паливних брикетів, хлібобулочних виробів, м'ясо-ковбасних виробів, перероблення соєвих бобів
- Облаштовано торгівельний павільйон

- Артшвейний, фудпроцесінговий, гончарний, садівничий, кулінарний, інноваційний 3D-коворкінги
- 2 центри тимчасового перебування ВПО
- Центр з навчання першій домедичній допомозі

Можна стверджувати, що проєкт продемонстрував комплексну реалізацію заходів з посилення ланцюжків доданої вартості. Кошти були використані на освіту учасників, на потужності для виготовлення агропродукції, а також на засоби для зберігання та переробки, а також, навіть, на реалізацію товарів, у формі торговельного павільйону.

### ***2.3.2 Опис концепції в основі проєкту***

Проєкт міжнародної технічної допомоги ЄС «Розбудова ланцюжків доданої вартості у молочному та ягідному кластерах Пирятинської громади» реалізується як інструмент соціально-економічної трансформації у сільській місцевості, орієнтуючись на молодь, малі агровиробництва та внутрішньо переміщених осіб. Його мета полягає не лише у постачанні обладнання, але й у структурному посиленні спроможностей громади до самозабезпечення, інноваційного розвитку та залучення до економічної активності через підвищення доданої вартості продукції.

Загалом, проєкт націлений на активізацію економічної діяльності, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у малих виробників та налагодження зв'язків співпраці між ними. Заходи підтримки, впроваджені в межах проєкту, дозволять учасникам отримати вищу частку прибутку завдяки переходу від сировинного виробництва до більш глибокої переробки.

Проєкт також є особливо цінним, оскільки сприяє зростанню надходжень до місцевого бюджету завдяки розширенню обсягів формальної господарської діяльності та підвищенню рівня доданої вартості у місцевому виробництві.

Очікується зростання податкових надходжень з тих секторів, що зокрема з єдиного податку, податку на доходи фізичних осіб та орендної плати, що формуються внаслідок активізації малого аграрного та переробного бізнесу у громаді.

Аналіз груп витрат за проектом (Рис. 2.8) демонструє основні напрямки, в яких було основний акцент. Значна частина коштів була використана на формування повноцінного виробничо-збутового циклу. Найбільша частка фінансування зосереджена в аграрному секторі — на модернізації технологічних процесів первинного виробництва, тобто молочного і рослинного (близько 45%) та глибокої переробки, а саме м'ясо-ковбасні та хлібопекарських виробництв (близько 30%). Також фінансування було залучено на індивідуальне садівництво, у формі конкурсів на тепличні комплекси (близько 10%), а також виділено місце для освітньої підтримки, підтримки ВПО та інвестування в інфраструктуру для реалізації товарів.

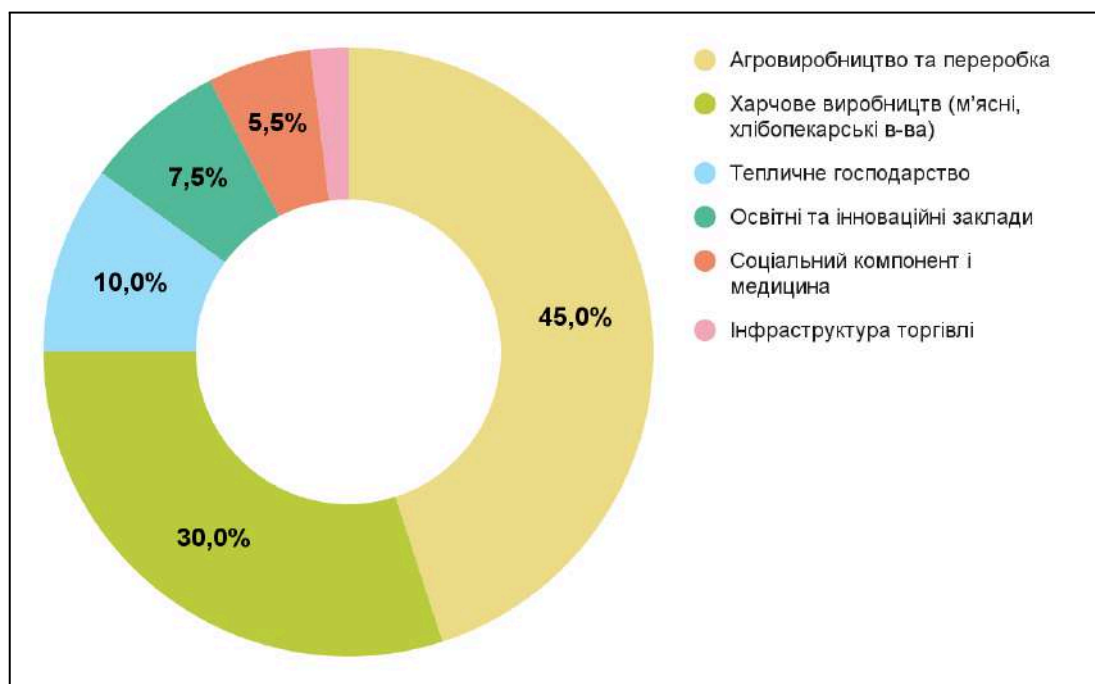


Рис. 2.8 Аналіз розподіл витрат за проектним напрямком, складено автором за даними з джерела [51]

**Групи стейкхолдерів компонентів проекту включають [50, с.3]:**

- Розвиток підприємництва у сфері садівництва, ягідництва, овочівництва, молочарства та інших
  - Сільські домогосподарства (біля 100 домогосподарств)
  - Місцеві ягідні та плодоовочеві фермери (до 10 осіб)
  - Місцеві пасічники (до 90 осіб)
  - Місцеві виробники сиру (біля 700 працівників)
  - Внутрішньо переміщені особи (3500 осіб)
  
- Запровадження нових програм і форм навчання у закладах освіти для розкриття підприємницького і творчого потенціалу школярів
  - Учні 5-11 класів (1885 осіб)
  - Вчителі (318 осіб)
  
- Підвищення спроможності місцевої влади у сфері місцевого економічного розвитку
  - Працівники органів місцевої влади (85 осіб)

Проект ЄС у Пирятинській громаді реалізується за чотирма ключовими напрямками: молочний ланцюжок доданої вартості, зерновий ланцюжок, овочево-ягідний ланцюжок [50, с.6, 8, 10].

### ***2.3.3 Молочний ланцюжок***

Молочний напрямок є пріоритетним для розвитку громади. Тут вже функціонують підприємства, що займаються виробництвом сиру, одне з яких є вкрай великим виробником сиру (ТМ Пирятин). Тому підтримка фермерських господарств у налагодженні процесу виготовлення молока є частиною забезпечення забезпечення ланцюжків доданої вартості в межах громади. Окрім того, у 2022 році підприємства стикались з дефіцитом молочної сировини та були змушені завозити молоко з меж громади та регіону [50, с.6].

В рамках розвитку ланцюга доданої вартості і підтримки малого бізнесу у громаді були проведені заходи з індивідуального проектування та оснащення трьох ферм.

Учасників проекту було обрано шляхом конкурсу у 2022-2023 роках. За проектами, ферми розраховані на утримання 8-10 корів. За кошти гранту та наявні власні кошти підприємців було проведено роботи по ремонту, закупівлі обладнання та запуску бізнес-процесів. Згідно даних, опублікованих в матеріалах електронного видання ГО «Інститут громадянського суспільства», всі три проекти почали активну діяльність та розвиваються згідно плану проекту [50, с.6].

Прикладом реалізованої заявки є сімейна ферма Євгенія Градова в с. Вечірки. Сімейна ферма мешканця утримує 10 корів (6 дійних корів та 4 телиці). За кошти проекту було проведено роботи з обладнання корівника та закупівлю обладнання на загальну вартість на 1 209 885,00 грн. Виготовлене молоко ферма реалізує серед мешканців та серед виробників молочної продукції.

#### ***2.3.4 Зерновий ланцюжок***

Сільськогосподарське виробництво у Пирятинській громаді традиційно представлене значною часткою виробників зернових та олійних культур. Згідно даних візуального аналізу на порталі Державного аграрного реєстру (Рис 2.9) у громаді поширене вирощування пшениці, соняшнику, кукурудзи, ріпаку, сої. У зв'язку з блокадою морського експорту, що сильно вдарив у 2022-2023 по експорту агропродукції, а також блокування експорту продукції рослинництва на кордоні України з Польщею, агровиробники опинились у скрутному становищі, яке серйозно било по рентабельності експорту, а також брак потужностей для зберігання продукції. У зв'язку з цим зерновий напрямок проекту передбачав заходи, що мають на меті надати агровиробникам громади можливість до обробки та зберігання вирощених культур [50, с.8].

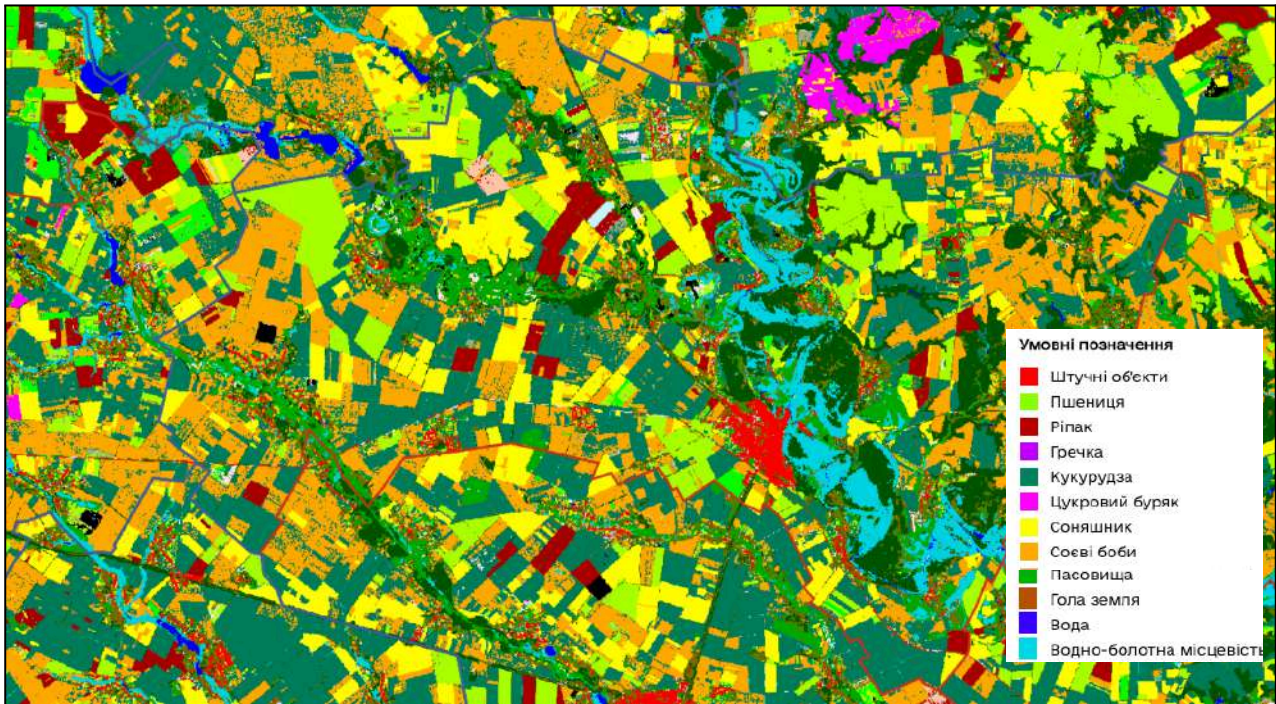


Рис 2.9 Пирятинська громада, Ярові посіви 2024, зображення з джерела Державного аграрного реєстру

В рамках проєкту було реалізовано конкурс із співфінансування заходів розвитку ланцюжка доданої вартості у обсязі надання 25% коштів. В конкурсі перемогли троє місцевих фермерів. Ці гроші були використані для обладнання зерносушильного комплексу з можливістю використання альтернативних джерел палива. Окрім цього було споруджено комплекс «Горизонтальних» елеваторів. За оцінкою, потужностей цього комплексу буде достатньо для зберігання близько половини врожаю місцевих малих фермерів. Також було співфінансовано прес-підбирач та цех з виробництва паливних брикет з рослинних решток, що використовує органічні рештки для виготовлення альтернативного твердого палива.

Конкурсні заявки було реалізовано у 2023 році і потужності вже почали використовуватись для визначених цілей.

### ***2.3.5 Овочево-ягідний ланцюжок***

Місцеве індивідуальне садівництво та городництво у Пирятинській громаді, традиційно займає важливу роль. Більшість домогосподарств у сільській місцевості ведуть власне господарство. Ведення індивідуального підсобного, садового господарства є частиною системи продовольчої безпеки громади, а реалізація такої продукції забезпечує доходи для мешканців. Згідно опитування, проведеного в рамках реалізації проєкту 39% респондентів у сільській місцевості, та 22% у м. Пирятин повідомляли, що реалізовували частину виготовленої продукції свого домогосподарства [50, с.10].

До початку повномасштабного вторгнення, згідно першочергових планів, напрямок мав включати розвиток ягідництва, з метою реалізації в інших регіонах, зокрема в Києві, проте контекст вторгнення змістив пріоритет на забезпечення продовольчої безпеки та покращення добробуту домогосподарств, що залежать від реалізації продукції власного виробництва.

Ціль напрямку полягала у підтримці у громаді розвитку виробництва продукції індивідуального овочівництва та ягідництва, а також налагодження технологічних процесів переробки цієї продукції [50, с.10].

- По перше, було проведено конкурс отримання теплиць арочного типу площею від 12 до 18 кв.м з системами поливу. В конкурсі взяли участь 67 осіб, в рамках чого було споруджено теплиць на загальну площу в 1044 кв.м, або в середньому 15,58 кв. м на особу;
- По друге, на конкурсній основі було закуплено 5 міні мототракторів та навісне обладнання для підприємців у старостатах;
- По третє, був проведений конкурс з 51 переможцями на отримання переробного обладнання для агропродукції.

- Також, було проведено ряд навчальних подій (майстер-класів, тренінгів, практичних семінарів) для передачі індивідуальним агровиробникам знань та навичок для ведення діяльності.
- Окрім цього, на кошти гранту було споруджено та обладнано торгівельно-дегустаційний павільйон (точку) під торгівельною маркою «Пирятинські майстерні», де мають продаватись товари місцевих виробників споживачам, що проїжджають громаду автошляхом міжнародного значення М03.

Загалом, овочево-ягідний ланцюжок включив в себе широкий спектр заходів, що підтримують індивідуальних агровиробників, їх спільноти та малі фермерські господарства для підвищення спроможності виготовлення, переробки та реалізації овочево-ягідної продукції.

### ***2.3.6 Система коворкінгів***

Ще одним проектом Пирятинської громади, що варто згадати в контексті системного підходу до економічного розвитку — це система з 6 «шкільних» коворкінгів [52, с.2]:

- Кулінарний+шамрок — на базі ліцею №6 у м. Пирятин та кафе «Шамрок» у с. Березова Рудка
- Артшвейний — на базі ліцею №6 у м. Пирятин
- Інноваційний — у приміщенні Пирятинської міської ради
- Садовий — на базі Березоворудської школи
- Гончарний — на базі філії Пирятинського ліцею у м. Пирятин

В коворкінгах встановлене обладнання та проводяться практичні освітні курси. Доєднатись до курсів можуть різні групи мешканців з різним досвідом та віку.

### **2.3.7 Оцінка проєкту**

Проєкт «Розбудова ланцюжків доданої вартості у молочному та ягідному кластерах Пирятинської громади для розширення економічних можливостей населення та місцевого еко-орієнтованого зростання» у Пирятинській громаді демонструє себе як добре структурована, адаптивна та системна ініціатива, що значно перевищує рівень типової сегментованої грантової підтримки. Його перевага та ключова відмінність — у поєднанні стратегічного бачення з гнучким реагуванням на воєнні виклики. Він не обмежується закупівлею обладнання, а створює цілісну інфраструктуру місцевого розвитку: від фізичних активів до соціального капіталу, від виробництва до освіти, від індивідуальної ініціативи до спільного брендування продукції, тощо.

Проєкт демонструє якісну логіку інтервенції, оскільки ґрунтується на єдиній стратегічній концепції — формування ланцюгів доданої вартості. Замість фокусування лише на економіці, увага приділяється укріплення соціального середовища. Також ізольовані рішення замінені платформенним підходом до розвитку територіальної громади як цілісної системи, що об'єднана економічними та соціальними зв'язками. В рамках проєкту поєднані тверді проєкти з м'якими, для досягнення найбільш дієвих результатів. Особливо цінним є те, що в умовах війни акценти були оперативно адаптовані на продовольчу безпеку, підтримку ВПО, мобілізацію місцевих ресурсів.

З наукового погляду, проєкт є прикладом того, як концепти інклюзивного місцевого розвитку, смарт-спеціалізації та партисипативної економіки можуть бути впроваджені в реальних умовах кризи на масштабі територіальної громади. Такий кейс може бути водночас прикладом для концепції «*impact-driven*» (англ. орієнтований на вплив) проєктів грантового фінансування територіальних громад для міжнародних донорів, так і може себе показати в якості рольової моделі реалізації стратегії місцевого економічного розвитку в територіальній громаді.

Проєкт створює багаторівневі вигоди для громади:

- підвищення доданої вартості продукції завдяки модернізації виробництва має створити стабільні джерела доходу на місцях;
- залучення місцевих органів самоврядування та комунальних підприємств як безпосередніх власників проєкту сприяє відповідальності й тривалості результатів;
- участь молоді в практичних проєктах підвищує її залученість у місцеву економіку й інновації;
- підтримка ВПО та закладів медицини формує соціальний капітал і довіру до місцевих інституцій.

## **2.4 Кейс 3. Вознесенська міська громада: Впровадження геоінформаційних систем на місцевому рівні (GIS)**

Вознесенська міська громада розташована у Миколаївській області. У березні 2022 року за місто Вознесенськ точились активні бойові дії. Громада частково постраждало від боїв, села Ракове та Новогригорівка перебували під окупацією. Для зупинки просування окупаційної армії було знищено ключові мости, що поєднували місто з Миколаєвом. У місті Вознесенськ фактично було зупинено наступ російської армії на українському Півдні.

Громада активно відновлювалась протягом 2022-2023 року. Проте, як і в численних інших громадах у Вознесенській міській громаді спостерігався критичний брак статистичних даних для інформування процесу відбудови. Брак даних спричинено обмеженням публікації численних наборів даних Державної служба статистики України, динамічністю змін, неактуальністю статистичних даних з державних реєстрів, особливо у Демографічна та соціальній статистиці і Економічній статистиці.

### ***2.4.1 Сутність та переваги геоінформаційних систем***

**Геоінформаційні системи** або ГІС — це інструмент для збору, зберігання, аналізу та візуалізації просторових даних. ГІС системи дозволяють приймати ефективні управлінські рішення на основі просторових даних, що значно підвищує ефективність управління територіями, ресурсами та інфраструктурою. Вони широко застосовуються в урбаністиці, економіці, агросекторі, екології, логістиці та реагуванні на надзвичайні ситуації.

Згідно з «ГІС-посібником для муніципалітетів» (англ. GIS Handbook for municipalities), опублікованому Програмою ООН зі сприяння сталому розвитку населених пунктів (UN-Habitat) ГІС системи несуть такі ключові переваги для муніципалітетів [53, с.33]:

- ГІС дозволяє органам самоврядування подивитися на роль, яку відіграє географія у покращенні надання та використання послуг;
- ГІС-технологія поєднує в собі джерела інформації, що надають точні та актуальні факти. Точна інформація призводить до покращення продуктів, рішень, аналізу, звітів та рішень щодо розвитку;
- ГІС дозволяє збирати та обмінюватися різноманітною інформацією, а також представляти її у зрозумілій формі, яка є корисною для працівників різних муніципальних департаментів, зовнішніх зацікавлених сторін, бізнес-партнерів та громадськості;
- Карти можуть бути дуже цінною частиною прозорого врядування, оскільки вони допомагають громадянам швидко візуалізувати та зрозуміти, що робить уряд у важливих для них сферах;
- ГІС ефективно і швидко запускає кілька сценаріїв і пропонує кілька альтернатив для розгляду;
- Організація даних в ГІС створює набори даних, що можна використовувати багаторазово і з географічною прив'язкою.

Підводячи підсумки, геоінформаційні системи (ГІС) становлять потужний інструмент для органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяють

інтегрувати географічний контекст у процеси планування, надання та моніторингу послуг. ГІС-технології забезпечують накопичення, узагальнення та поширення точних і актуальних даних, що сприяє підвищенню якості рішень, аналітики та стратегічного управління.

Завдяки здатності візуалізувати просторову інформацію у доступній формі, ці системи покращують комунікацію між департаментами, зовнішніми зацікавленими сторонами, партнерами й громадянами, забезпечуючи прозорість врядування. Крім того, ГІС підтримують моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, оперативне порівняння варіантів рішень і створення багаторазово придатних геопросторових баз даних.

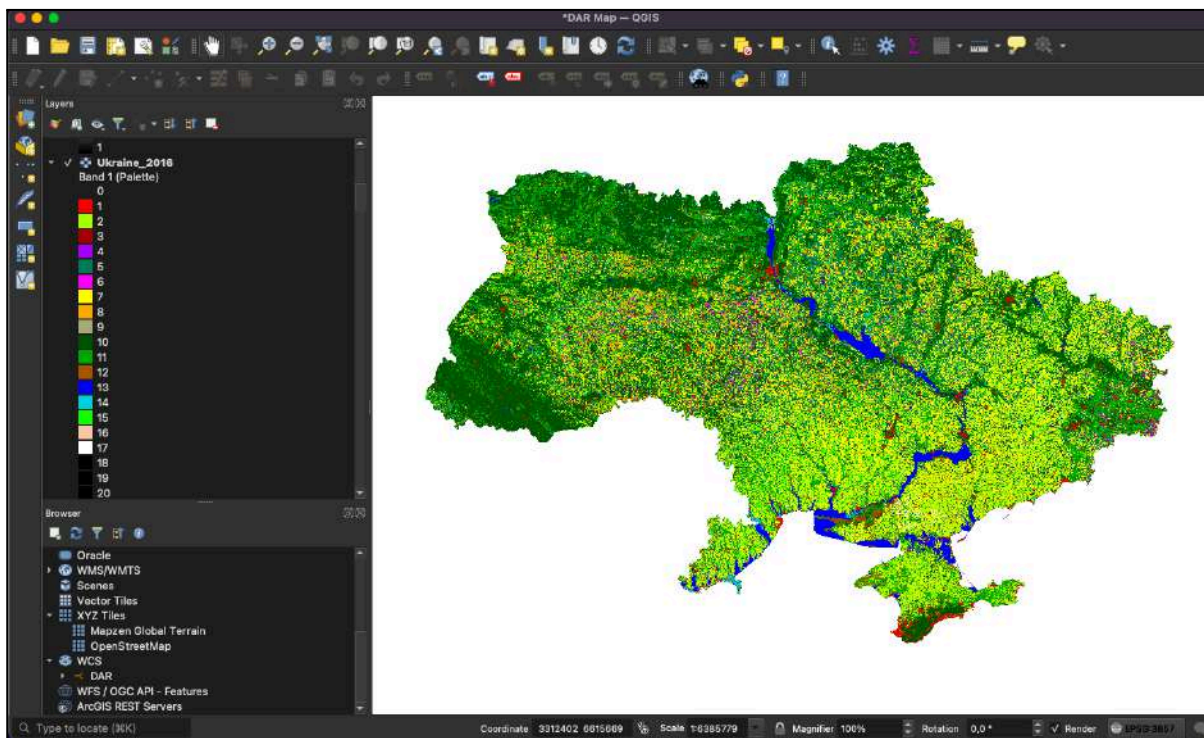


Рис. 2.10 Растрова мапа України за типом культур у застосунку QGIS, результат запиту на ГІС-сервер Державного аграрного реєстру

Растрова мапа, тобто мапа, що складається з зафарбованих областей, на противагу векторним, що складаються з об'єктів (точок, ліній, площ) України з ресурсу ДАР є прикладом ГІС системи державного рівня, що дозволяє проводити просторовий аналіз посівів ярових та озимих культур з високою деталізацією до

масштабу полів та природних елементів. Також до корисних ГІС мап відносяться карти з даних Держгеокадастру. Зараз, на час дії воєнного стану в Україні Публічна кадастрова карта є недоступною для загального використання громадськістю.

#### ***2.4.2 Розробка і впровадження цифрової платформи***

В рамках кращого інформування процесу відбудови Вознесенської громади за підтримки Фонду імені Роберта Боша та Агенції просторового розвитку Restart було реалізовано проєкт «Цифрової платформи просторового розвитку» [54]. Платформа є онлайн ГІС інструментом просторового розвитку, що дозволяє органам самоврядування більш ефективно провадити свою політику.

Ідентифіковані проблеми включають низку суттєвих обмежень, що ускладнюють ефективне просторове планування та управління на місцевому рівні. Однією з ключових проблем є недоступність необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, що посилюється відсутністю єдиного джерела актуальних і структурованих просторових даних. Крім того, обмежена практика використання геоінформаційних систем (ГІС) у поєднанні з низьким рівнем навичок роботи з такими інструментами серед місцевих фахівців значно знижує потенціал громад у сфері просторового аналізу.

Окрему складність становить обмеженість інформації в умовах воєнного стану, коли частина даних або недоступна, або втратила актуальність. Додатковим викликом була і залишається висока чутливість просторових даних у воєнний час, що вимагає особливо виваженого підходу до їх використання та розповсюдження.

У межах проведеного дослідження було здійснено систематизацію усіх доступних даних щодо Вознесенської громади, отриманих із різномірних джерел та у різних форматах. Зібрану інформацію було інтегровано у спеціалізовану геоінформаційну онлайн-платформу, яка слугуватиме інструментом для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень у сфері просторового розвитку на місцевому рівні. Додатково було розроблено аналітичні модулі для підтримки стратегічного планування, а також створено цикл навчальних відеоуроків для мешканців громади, що у доступній формі пояснює принципи роботи з платформою та можливості її практичного застосування. Вже під час тестування платформи, її можливості було використано для проведення аналізу громади (Рис. 2.11).



Рис. 2.11 Аналіз території за межами м. Вознесенськ (с. Ракове, с. Новогригорівка) за власністю та призначенням в формі шару Цифрової платформи, з робочих матеріалів Restart Agency

Окремим викликом стало питання чутливості просторових даних. Для забезпечення вищого рівня безпеки даних, платформа поширюється **виключно** для користування органами місцевого самоврядування громади. Безпекова площина просторових даних в Україні є особливістю воєнного часу, проте більшість наборів даних можуть бути розповсюджені з громадськістю у мирний час для ознайомлення, що є поширеною світовою практикою у містах та муніципалітетах, що користуються ГІС .

### **2.4.3 Оцінка проєкту**

Кейс Вознесенської міської громади є вкрай показовим прикладом того, як виклик у питанні власності сфері даних хронічна проблема українського муніципального управління — може бути компенсована шляхом впровадження

цифрових інструментів, зокрема геоінформаційних систем у процес місцевого управління. У цьому сенсі, розроблена цифрова платформа просторового розвитку є не просто програмним продуктом, а прикладом ефективного використання апаратом громади нового технологічного інструменту в своїй роботі. Подібний досвід необхідно масштабувати за рахунок створення централізованого шаблону цифрової платформи геопросторових даних для територіальних громад.

Проект якісно інтегрує декілька рівнів трансформації.

- По перше, можна відзначити інформаційний рівень, що включає в себе збір, систематизацію, валідацію наявних у власності даних;
- По друге, аналітичний, оскільки створена платформа була використана на фінальних етапах розробки та імплементації документу Модель комплексного відновлення Вознесенської громади;
- По третє, проєкт має освітній рівень, що включає відеоуроки і навчання персоналу територіальної громади для отримання навичок користування платформою;
- Окрім того, варто відзначити організаційний рівень, що дозволяє накопичувати інституційні навички в територіальній громаді для використання майбутніми управлінськими кадрами.

Особливо важливим є досвід обраного балансу між публічністю і обмеженням доступу до даних з огляду на безпекові ризики. Такий обережний, але раціональний до відкритості є прикладом відповідальної цифрової трансформації. Впровадження ГІС, з урахуванням загальної низької цифрової культури в громадах, виглядає як форсований еволюційний стрибок — від інтуїтивного управління до доказового планування на основі просторових даних.

## **Висновки за розділом 2**

Незважаючи на зусилля процесу укрупнення в рамках реформи децентралізації фінансова спроможність територіальних громад суттєво варіюється. Існує декілька чітких трендів, які можна вивести з аналізу фінансової спроможності територіальних громад за підсумком 2024 року. По перше, більші, міські громади демонструють кращі результати, причиною цього може бути у ширшій податковій базі, інвестиційній привабливості для бізнесу та більш ефективному використанню ресурсів через вищу щільність населення. По друге, громади, що знаходяться ближче до лінії зіткнення частіше не можуть фінансувати свої критичні потреби і залежать від фінансування з державного бюджету.

В той же час, територіальні громади демонструють свою здатність до пошуків шляхів реалізації комплексних проєктів, що напряду відповідають на актуальні виклики, що були спричинені або поглиблені повномасштабним вторгненням. До таких викликів можна віднести дефіцити бюджетів, брак робочої сили, брак інформації для інформування відновлення та відбудови, тощо.

Впровадження проєктів економічного розвитку в територіальних громадах може бути ефективним за умови орієнтації на місцеві ресурси, ідентичність та системну підтримку. У кейсі Опішнянської громади показано, як через створення інноваційних комунальних підприємств — КП «Опішнянська Артіль» і КП «Опішня-Агро» — громада змогла поєднати економічну активізацію з підтримкою культурної спадщини та розвитку місцевої зайнятості. Артіль, зокрема, демонструє приклад комунального підприємництва, здатного генерувати дохід, створювати робочі місця та водночас виконувати культурну і терапевтичну функцію. Водночас «Опішня-Агро» засвідчує потенціал аграрного сектору для створення сталих ланцюгів місцевого виробництва. Розвиток подібних бізнес-проєктів у громадах може допомогти вирівняти розриви спроможностей між меншими та більшими територіальними громадами, який продемонстрував аналіз.

Пирятинська громада показала приклад системного використання грантових ресурсів для соціально-економічної трансформації. Успішна реалізація проєкту з розбудови ланцюгів доданої вартості у молочному, ягідному та зерновому кластерах свідчить про користь єдиного стратегічного бачення та об'єднання «твердих» та «м'яких» компонентів у проєктах. Окрема увага у реалізації приділялась не лише створенню виробничих потужностей, а й інституційній та освітній підтримці, інтеграції молоді, ВПО та розвитку місцевого бренду. Такий підхід дозволяє не просто активізувати економічну діяльність, а й формувати основу для сталого економічного розвитку.

У випадку Вознесенської громади проєкт з впровадження геоінформаційних систем став прикладом того, як технологічні інструменти можуть компенсувати брак доступних даних та підвищити ефективність місцевого управління. Цифрова платформа просторового розвитку не лише забезпечила інструмент для стратегічного планування, а й створила інституційні передумови для розвитку цифрової компетентності органів місцевого самоврядування.

### **РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Окрім того, що успішні практичні кейси місцевого економічного розвитку та демонструють виняткову стійкість українських громад в контексті викликів вторгнення, вони також вказують на важливість кваліфікованих кадрів в реалізації подібних проєктів. В усіх проєктах так чи інакше була залучена зовнішня експертна підтримка, що повністю чи частково фінансувалися на кошти донорських організацій та інституцій. Знання та практика дозволяють експертам кваліфіковано реалізовувати заходи з проєктного управління з високою успішністю.

В той же час, не всі громади мають достатньо кадрового та фінансового ресурсу для підтримки або розвитку такої експертизи в межах апарату місцевих органів самоврядування. Частково потребу в кваліфікації та набутті знань фінансується завдяки програмам матеріально-технічної допомоги, проте фінансове покриття проєктів платформи DREAM демонструє, що донорських коштів бракує навіть на ключові інфраструктурні проєкти відновлення.

В цьому контексті, будь-які національні програми та ініціативи щодо підтримки реалізації проєктів МЕР будуть або втрачати в ефективності внаслідок низького рівня кваліфікації на місцях, або несвідомо пріоритезувати більш успішні громади — більш чисельні, більш урбанізовані. Таким чином, інвестиції в розвиток кваліфікацій в спеціалістів місцевих органів самоврядування є ключовим елементом і передумовою наближення до однієї з цілей Реформи децентралізації — розвитку спроможних громад, незалежно від розташування та контексту.

Нааявні ініціативи та проєкти мають зосередитись на накопиченні знання, яке використовується під час реалізації проєктів і видавати їх у формі навчально-практичних посібників для громад, що можуть використовуватись як

інструкція по реалізації успішних проєктів, що ґрунтуються на подібних кейсах. В цьому контексті, варто визначити ключові інструменти та рекомендації, що демонструють свою ефективність.

### **3.1 Мапування стейкхолдерів**

Успішність процес місцевого економічного розвитку в територіальних громадах критично залежить від ефективної співпраці зацікавлених в їх реалізації сторін. Ці сторони не обмежуються лише центральною або місцевою владою, але також має включати залучення інших груп стейкхолдерів. Проте для початку організації концепції ефективного співробітництва зацікавлених сторін для успішної реалізації проєктів місцевого економічного розвитку ці сторони мають бути коректно визначені та описані. У проєктному менеджменті, таку активність називають «мапування стейкхолдерів».

До зацікавлених груп, що можуть бути залучені в процесі реалізації проєктів місцевого економічного розвитку відносяться:

- Органи місцевого самоврядування громади;
- Місцеві активісти, лідери;
- Представники незахищених груп;
- Представники місцевого бізнесу;
- Представники громадськості;
- Органи самоврядування сусідніх громад.

Залучення більшої кількості сторін дозволяє надати проєкту більшої інформованості, визначити основні виклики та потреби, зібрати ідеї для реалізації проєкту, отримати зворотній зв'язок про заплановані заходи. Окрім цього, включення представників бізнесу до обговорень може допомогти залучити додаткове фінансування та направити ресурси, що соціально відповідальні підприємці готові виділити на ті пріоритетні проєкти для громади.

Проекти місцевого економічного розвитку можуть також може враховувати обласні та державні інтереси, шляхом направлення запитів до профільних відділів та інституцій відповідної зони відповідальності. Наприклад, подібну вимогу для врахування обласних, державних інтересів в рамках розробки Програми Комплексного відновлення територіальної громади, згідно з постановою КМУ № 1159 від 14.10.2022. Процес розробки, згідно постанови, вимагає виконання такого пункту, як:

*«Виконавчий орган сільської, селищної, міської ради, який розробляє програму комплексного відновлення території територіальної громади (її частини), забезпечує врахування державних інтересів, інтересів суміжних територіальних громад шляхом здійснення запитів до облдержадміністрації, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад суміжних територій територіальних громад та розгляду отриманої інформації під час розроблення відповідної програми.»*

Подібна практика дозволяє узгодити локальні ініціативи з ширшими стратегічними цілями, уникнути конфліктів інтересів та забезпечити комплексний і сталий підхід до відновлення і розвитку територій.

Розробка процесу мапування стейкхолдерів для проєктів місцевого економічного розвитку на рівні може здійснитись в рамках процедури з 5 основних кроків — ідентифікація стейкхолдерів рівня громади, категоризація стейкхолдерів за типом, категоризація стейкхолдерів, виявлення білих плям, складення матричної моделі впливу та інтересу, визначення стратегії взаємодії.

### ***3.1.1 Крок 1. Ідентифікація стейкхолдерів***

Першим етапом мапування стейкхолдерів є ідентифікація всіх потенційно залучених сторін, які можуть впливати на реалізацію проєктів або бути зацікавленими в їхніх результатах. На цьому етапі формується початковий список учасників, що охоплює як формальні (ОМС, бізнес, громадські організації), так і неформальні групи (активісти, ініціативи, локальні лідери). Для ідентифікації

стейкхолдерів можна використати інструменти брейншторму, опитування працівників ОМС, старост та аналіз активності у соціальних мережах. Також доцільно звернутись до наявних списків партнерів і зацікавлених сторін, які є в розпорядженні громади. До стейкхолдерів може відноситись:

- Органи місцевого самоврядування;
- Старости;
- Місцеві підприємці;
- Освітні заклади;
- Медичні установи;
- Громадські організації;
- Активісти та ініціативні групи;
- Молодіжні ради, ради ветеранів, ради ВПО;
- Представники вразливих груп;
- Культурні діячі;
- Представники релігійних громад;
- Сусідні територіальні громади;
- Державні установи та підприємства;
- Обласні цивільні та військові адміністрації;

### ***3.1.2 Крок 2. Категоризація та класифікація***

Після збирання даних усі стейкхолдери групуються за ознаками:

- **За сектором** — наприклад, представники місцевого самоврядування, бізнес, освіта, медицина, культура, громадськість, неформальні лідери, тощо;
- **За типом впливу** — формальний (має повноваження), неформальний (вплив через довіру);
- **За типом інтересу** — безпосередній (впливає на них напряму), опосередкований;
- **За типом дії** — потенційний партнер, джерело ризику, джерело підтримки.

### **3.1.3 Крок 3. Виявлення білих плям**

Метод виявлення білих плям (Таблиця 3.1) через просторовий аналіз передбачає оцінку репрезентативності мапування стейкхолдерів за просторовим принципом. Це дозволяє візуально ідентифікувати території, які не мають представлених зацікавлених сторін або в яких представлено лише одну категорію (наприклад, лише влада або лише громадські активісти). Виявлення подібних прогалин дозволяє посилити залучення мешканців і організацій із недостатньо представлених локацій.

Таблиця 3.1

#### **Принципи аналізу репрезентативності стейкхолдерів у громаді**

<b>Метод виявлення</b>	<b>Принцип аналізу</b>
Просторовий аналіз	Нанесення стейкхолдерів на карту громади для виявлення нерепрезентованих сіл, старостинських округів або планувальних районів
Секторальний аналіз	Чи є представники в кожному ключовому напрямі (економіка, екологія, освіта, культура)?
Соціальний аналіз	Чи репрезентовані вразливі групи мешканців?

Джерело: Складено автором

Також передбачається секторальний та соціальний аналізи, що дають усвідомлення щодо репрезентації представників з ключових напрямків для проекту, а також чи було враховано вразливі групи мешканців.

### **3.1.4 Крок 4. Матрична модель Мендлоу (Вплив/інтерес)**

Принцип матриці Мендлоу (Таблиця 3.2) полягає в тому, щоб класифікувати стейкхолдерів за двома критеріями — рівнем їхнього впливу на проект та рівнем зацікавленості в ньому — і відповідно до цього визначати

стратегію взаємодії: від активного залучення до базового інформування. Такий підхід дозволяє ефективно розподілити ресурси комунікації та уникнути конфліктів інтересів.

Таблиця 3.2

**Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами за рівнем впливу та інтересу**

	<b>Високий інтерес</b>	<b>Низький інтерес</b>
<b>Високий вплив</b>	Активна співпраця	Узгодження питань, інформування
<b>Низький вплив</b>	Залучення та збір даних	Інформування

Джерело: складено на основі матриці Мендлоу

**3.1.5 Крок 5. Визначення стратегії взаємодії**

Згідно стратегії інформування стейкхолдерів (Таблиця 3.3) можна визначити рекомендовану форму залучення та частоту взаємодії. Це дозволяє ефективно адаптувати комунікацію до потреб і можливостей різних груп зацікавлених сторін. Визначення рівнів впливу та зацікавленості дає змогу коректно структурувати діалог. Для ключових гравців важливо забезпечити постійну участь і спільне прийняття рішень, тоді як менш зацікавленим групам достатньо періодичних оновлень. Мапування стейкхолдерів має оновлюватись для використання на нових проєктах місцевого економічного розвитку.

Таблиця 3.3

**Форми та інтенсивність залучення стейкхолдерів залежно від рівня впливу та інтересу**

	<b>Форма залучення</b>	<b>Частота залучення</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>Високий інтерес/ високий вплив</b>	Співпраця, спільне планування, воркшопи	На кожному етапі	Спільне прийняття рішень, співвласність процесу, підтримка реалізації
<b>Високий інтерес/ низький вплив</b>	Фокус-групи, громадські обговорення	Періодично	Враховання думки, формування лояльності, підвищення інформованості
<b>Низький інтерес/ високий вплив</b>	Консультації, стратегічні сесії	За ключовими рішеннями	Узгодження рішень, уникнення конфліктів, стратегічна підтримка
<b>Низький інтерес/ низький вплив</b>	Інформаційні розсилки, публічні звіти	Пасивне інформування	Базова обізнаність, уникнення спротиву, потенційне залучення у разі зростання інтересу

Джерело: Складено автором

### **3.2 Впровадження партисипативних методів**

Хоча врахування державних, обласних та інтересів сусідніх територіальних громад є гарною практикою, впровадження партисипативних методів у реалізацію проєктів місцевого економічного розвитку безпосередньо серед членів громади є важливою передумовою підвищення якості управлінських рішень, зміцнення довіри до влади та мобілізації локальних ресурсів.

Досвід, описаний у другому розділі, свідчить про те, що участь мешканців громади у плануванні та реалізації проєктів може відбуватись як формально (через конкурси, відкриті заявки, публічні презентації), так і

неформально — шляхом залучення до діяльності, співучасті в заходах чи користування створеною інфраструктурою. Зокрема, приклади КП «Опішнянська Артіль» і тепличного компоненту в Пирятинській громаді демонструють, що навіть часткова участь жителів у формуванні змісту та формату проєктів підвищує їхню ефективність і соціальну підтримку.

Партисипативні процеси у громадах мають бути не лише відкритими, а й фізично доступними для всіх категорій мешканців. Щоб забезпечити якісне представлення інтересів різних груп, важливо свідомо проєктувати механізми залучення, орієнтуючись на принцип інклюзивності. Зокрема, необхідно звернути увагу на участь вразливих груп, молоді, жінок, бізнесу та мешканців віддалених населених пунктів.

Участь вразливих груп (людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, маломобільних мешканців, людей літнього віку, соціально вразливих домогосподарств) вимагає створення спеціальних умов — безбар'єрного доступу до місця проведення подій, альтернативних онлайн-форматів, зрозумілої мови комунікації та залучення соціальних служб або громадських організацій для посередництва.

Особливу увагу слід врахувати до децентралізованого підходу до партисипації. Участь мешканців старостинських округів часто ускладнена логістично, тому необхідно проводити заходи не лише в адміністративному центрі громади, а й у віддалених населених пунктах, або пропонувати мобільні і гібридні формати участі, вести онлайн трансляцію.

Ключовим компонентом успішної партисипації є прозорість процесу та зворотний зв'язок. Необхідно пояснювати, як буде використана зібрана інформація, публікувати підсумки, прийняті рішення та наступні кроки. Це формує довіру, стимулює подальшу участь та перетворює одноразову присутність мешканців у постійний діалог між громадою та її

представницькими органами. Ефективною практикою також є використання заходів тактичного урбанізму, тобто тимчасові, недорогі, локальні втручання для покращення міста, як платформу для спілкування з громадськістю та залучення до процесу формування спільного бачення розвитку території.

Для забезпечення підтримання принципів соціальної інклюзії на публічних подіях під час партисипативних процесів при реалізації заходів місцевого економічного розвитку варто використовувати реєстраційні форми на яких буде зазначено вік, стать учасника, рівень освіти, належність до вразливих груп (ВПО, особи з інвалідністю, ветеранів та членів сімей ветеранів), тощо.

В рамках діяльності з розробки стратегічних документів просторового розвитку в кооперації проєкту Kyiv Urban Lab, реалізованого у 2024-2025 роках в партнерстві з Агенцією ООН з населених пунктів (UN-Habitat), використовувались різні методи комунікації з громадськістю. Цей елемент роботи є важливою практикою агенцій ООН, що мав мету бути поширеним для введення в операційну діяльність громад-партнерів. Серед партисипативних інструментів використовувались:

**Воркшопи, або робочі семінари** — це публічна подія, що включає групову роботу в малих командах, спрямовану на спільне вироблення рішень, обмін думками, генерацію ідей або оцінку проєктів. Зазвичай передбачає модераторів, структурований формат і активну участь стейкхолдерів.

**Презентації** — це публічне представлення інформації або проєктної пропозиції, підготовлене для ознайомлення широкого кола учасників. Метою є інформування, пояснення ключових рішень або демонстрація напрацювань, як правило з можливістю поставити питання.

**Громадські обговорення** — це формат зустрічі з громадськістю, де мешканці громади можуть висловити свою позицію, поставити питання та надати зворотній зв'язок щодо запропонованих рішень або проєктів. Вони

забезпечують легітимність рішень, сприяють врахуванню різних точок зору та підвищують рівень довіри до процесів управління.

Фреймворк інтеграції партисипаційних активностей (Рис.3.1) у розробку стратегічних документів громади передбачає послідовне залучення мешканців та інших зацікавлених сторін на всіх ключових етапах стратегічного планування.

На першому, аналітичному етапі, основу складає мапування стейкхолдерів і організація відкритих презентацій попередніх результатів досліджень. Важливою складовою є воркшопи для валідації зібраних даних, а також публікація матеріалів на сайті громади з можливістю залишити коментарі.

Другий етап присвячено формуванню стратегічного бачення. Громада залучається до обговорення цілей і пріоритетів через воркшопи, публічні презентації та онлайн-обговорення.

На третьому етапі відбувається напрацювання системи проєктів, дій і заходів. Партисипаційні інструменти тут забезпечують збір ідей, уточнення проєктів та, за потреби, голосування робочої групи або мешканців. Завершується етап процедурою пріоритезації, де громада самостійно визначає вагу кожної групи критеріїв. На третьому етапі відбувається напрацювання системи проєктів, дій і заходів.

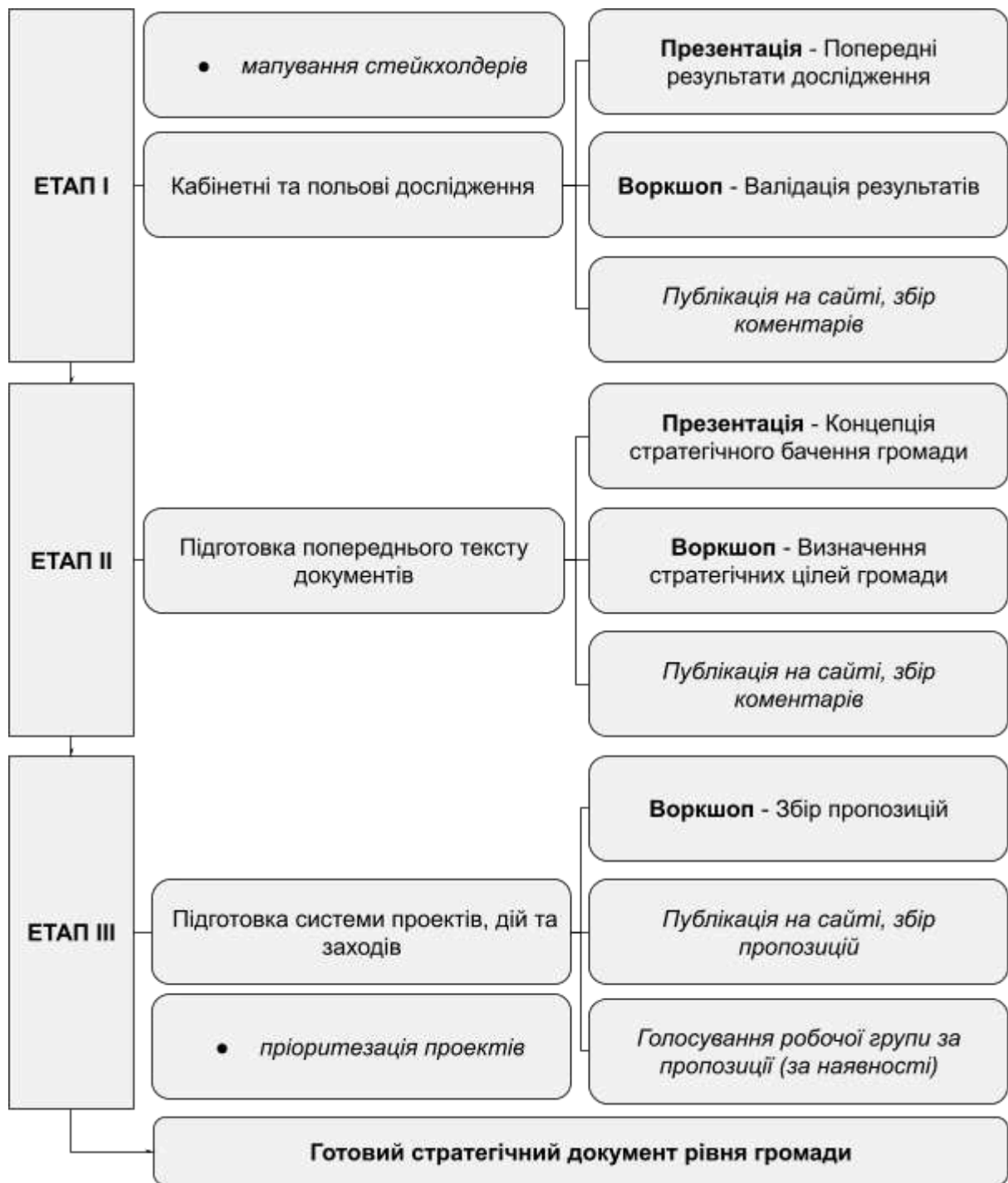


Рис. 3.1 Фреймворк інтеграції партисипаційних активностей в розробці стратегічних документів рівня громади, складено автором

Наприкінці виконання заходів цього рамкового фреймворку, громада зможе мати готовий стратегічний документ рівня громади, що враховує бачення громадськості на кожному етапі розробки. Подібна система може використовуватись для розробки документів типів, процедура розробки яких не

визначена нормативними документами, включаючи такі документи як Концепція інтегрованого розвитку, згідно Наказу Міністерства розвитку громад та територій України № 172 від 22 вересня 2022 року. Проте затверджений порядок розробки КІР вже включає велику кількість партисипативних заходів за власною структурою.

### **3.3 Матриця пріоритизації проєктів**

Практика розробки стратегічних документів рівня громади демонструє розповсюджене нормативне включення елементу переліку списку проєктів, що рекомендуються до реалізації. Зокрема, такий пункт передбачається у документах типу Програми комплексного відновлення (ПКВ) та Концепції інтегрованого розвитку (КІР). Окрім того, постанова КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 р. передбачає обов'язкове визначення пріоритетності заходів для реалізації програми комплексного відновлення в тексті документу. Проте, чітких алгоритмів чи методології для проведення такої пріоритизації не надано.

Пріоритизація проєктів дозволяє забезпечити раціональний розподіл обмежених ресурсів, зосереджуючи фінансування, управлінську увагу та інституційну підтримку на тих ініціативах, що мають найвищий потенціал впливу на соціально-економічний розвиток громади. Планування дозволяє більш обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення, підвищує прозорість та підзвітність процесу відбору проєктів, дозволяє а також формує передбачувану логіку планування.

Окрім того, наявність чітких критеріїв і процедур допомагає уникнути випадковості у виборі пріоритетів, скорочує корупційні ризики, особисті упередження і створює сприятливі умови для узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів.

У стратегічному контексті пріоритезація дозволяє громадам формувати поетапну логіку відновлення та розвитку, з урахуванням слабких та сильних сторін, критичних потреб, рівня руйнувань, ресурсів на реалізацію, очікуваного ефекту та наявності партнерських або донорських ресурсів для реалізації. Саме тому впровадження адаптивної методології пріоритезації має стати невіддільною складовою стратегічних документів громад.

Складність задачі побудови методології для такої пріоритезації полягає в унікальності кожної територіальної громади. Окрім забезпечення життєдіяльності, децентралізація перенесла на місцеві рівні також задачі зі стратегування та планування розвитку. Таким чином, кожна громада має своє уявлення про свої стратегічні цілі, потреби та перспективи, навіть якщо вони перегукуються з цілями чи смарт-спеціалізацією зі стратегічних документів рівня області. Ці особливості мають бути адаптивними і залежати від індивідуального бачення важливості окремих критеріїв у пріоритезації виконання заходів, описаних у стратегічних документах.

У межах системи пріоритезації проєктів (Таблиця 3.4) важливим принципом є можливість громади самостійно визначати вагові коефіцієнти для кожної з груп критеріїв. Це означає, що представники громади можуть на власний розсуд встановити рівень важливості кожного з напрямів оцінювання — залежно від поточних стратегічних цілей, ресурсної ситуації, масштабу викликів або контексту відновлення чи розвитку. Таким чином, вагові коефіцієнти не є фіксованими, а відображають пріоритети конкретної громади у конкретний період часу.

Таблиця 3.4

### **Критерії оцінки та пріоритезації проєктів місцевого економічного розвитку**

<b>Групи критеріїв</b>	<b>Критерії та описи</b>
------------------------	--------------------------

<b>1. Ключові сектори (0-1)</b>	1. Екологія 2. Економіка 3. Житло 4. Культура та туризм 5. Транспорт 6. Надання послуг
<b>2. Ключові локації (0-1)</b>	1. Проєкт розташовується у зоні А 2. Проєкт розташовується у зоні Б 3. Проєкт розташовується у зоні В 4. Проєкт розташовується у зоні Г
<b>3. Очікуваний вплив (0-1)</b>	1. Зосереджений на відбудові 2. Кількість бенефіціарів 3. Залучає інші громади 4. Масштаб впливу проєкту <ul style="list-style-type: none"> <li>a. рівня населеного пункту</li> <li>b. рівня громади</li> <li>c. рівня району</li> <li>d. рівня області</li> </ul>
<b>4. Узгодженість із стратегічними документами (0-1)</b>	1. Узгодженість з цілями <ul style="list-style-type: none"> <li>a. національного рівня</li> <li>b. рівня області</li> <li>c. рівня громади</li> </ul> 2. Узгодженість з курсом Євроінтеграції 3. Опублікований на платформі DREAM

<b>5. Очікувана здійсненність (0-1)</b>	1. Етап реалізації проєкту 2. Наявність фінансування 3. Наявність експертизи 4. Період реалізації
<b>6. Оцінка ризиків (0-1)</b>	1. Інституційний ризик 2. Фінансовий ризик 3. Соціальний ризик 4. Операційний ризик 5. Політичний ризик 6. Правовий ризик 7. Екологічний ризик

Джерело: Складено автором

Для забезпечення збалансованості та порівнюваності проєктів, обрані ваги підлягають нормалізації: сумарне значення всіх вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці. Формула розрахунку індексу пріоритетності проєкту виглядає так:

$$IP = \sum_{i=1}^6 W_i \times S_i \text{ за умови, що } IP = \sum_{i=1}^6 W_i = 1 \quad (3.1)$$

де  $IP$  – індекс пріоритетності проєкту,  $W_i \in [0; 1]$  – ваговий коефіцієнт, що визначається громадою для  $i$ -ї групи критеріїв,  $S_i \in [0; 1]$  – середнє значення балів усіх критеріїв у межах  $i$ -ї групи,  $\sum W_i = 1$  – нормалізація ваг, тобто сума ваг усіх шести груп має дорівнювати 1.

Запропонована матриця критеріїв передбачає такі групи критеріїв: **Ключові сектори, Ключові локації, Очікуваний вплив, Узгодженість зі стратегічними документами, Очікувана здійсненність та Оцінка ризиків.**

Пункт «Ключові сектори» включає різні напрямки за якими може категоризуватись обраний проєкт в залежності від сфери, до якої він найбільше тяжіє. У випадку відповідності проєкту 2 і більше секторам, рекомендовано обирати більш пріоритетний. Запропонованими пунктами можуть бути:

- **Екологія** — проєкти спрямовані на охорону довкілля, поводження з відходами, енергоефективність;
- **Економіка** — підтримка місцевого бізнесу, розвиток підприємництва, індустріальні парки, тощо;
- **Житло** — нове будівництво, проєкти соціального житла, ремонт та поточне обслуговування житлового фонду;
- **Культура та туризм** — розвиток туристичної інфраструктури, вело-пішохідних маршрутів, меморіалізація, фестивалі, збереження та популяризація спадщини;
- **Транспорт** — ремонт та будівництво доріг, велоінфраструктури, інвестиції в громадський транспорт,
- **Надання послуг** — модернізація, капітальний ремонт, поповнення матеріально-ресурсної бази шкіл, лікарень, ЦНАПів, облаштування укриттів, впровадження принципів безбар'єрності, сервісів диджитал екосистеми Smart City, тощо.

Пункт «Ключові локації» вводить в матрицю пріоритезації просторовий контекст. Якщо в стратегічних документах громадою було визначено пріоритетні зони для впливу, центри зростання, полюси розвитку, то завдяки цьому поділу можна пріорезувати проєкти, які посилюють певну стратегічно важливу зону. Приклади зон можуть включати, наприклад:

- **Зона А** — адміністративний центр громади (місто/селище), зона з концентрацією критичних функцій;
- **Зона Б** — периферійні населені пункти з високою депопуляцією або віддаленістю;
- **Зона В** — зона масштабних пошкоджень або високого рівня вразливості;
- **Зона Г** — зона перспективного розвитку (економічного, логістичного або рекреаційного).

Пункт «Очікуваний вплив» дозволяє оцінити масштаб, якість та спрямованість результатів реалізації проекту. Критерії цього пункту включають наступні фактори:

- **Зосередженість на відбудові** — чи проєкт ліквідує наслідки руйнувань, якщо актуально для громади;
- **Кількість бенефіціарів** — скільки людей отримає вигоду від реалізації проєкту;
- **Залучає інші громади** — чи проєкт реалізується в межах громади чи має також вплив на інші;
- **Масштаб впливу проєкту** — чи проєкт має значення для населеного пункту / громади / району / області.

Пункт «Узгодженість зі стратегічними документами» допомагає визначити, наскільки проєкт відповідає існуючим стратегічним цілям та документам різного стратегічного рівня.

- **Узгодженість з цілями національного рівня** — Державна стратегія регіонального розвитку [55], пріоритети уряду, національні програми;

- **Узгодженість з цілями обласного рівня** — регіональна стратегія розвитку або галузеві обласні програми, Програма комплексного відновлення області;
- **Узгодженість з цілями громади** — стратегія розвитку громади, Програма комплексного відновлення громади, Концепція інтегрованого розвитку тощо;
- **Євроінтеграційна відповідність** — проєкт сприяє імплементації Угоди про асоціацію, стандартів ЄС;
- **Опублікованість на платформі DREAM** — чи проєкт опубліковано на платформі DREAM.

Пункт «Очікувана здійсненність» оцінює реалістичність і готовність до впровадження проєкту.

- **Етап реалізації** — чи проєкт уже розроблений, має ПКД, дозволи, чи лише на стадії ідеї;
- **Наявність фінансування** — чи є часткове/повне фінансове покриття;
- **Наявність експертизи** — чи є в команді громади або партнерах достатній досвід для реалізації;
- **Період реалізації** — оцінка часової рамки (короткостроковий/довгостроковий проєкт).

Пункт «Шкала ризиків» проєктів визначає ймовірність проблем у реалізації, що можуть знизити ефективність або зірвати впровадження. До типів ризиків відносяться:

- **Інституційний ризик** — слабка підтримка, управлінська нестабільність, конфлікти;
- **Фінансовий ризик** — нестабільне фінансування, зміни в бюджетній політиці;

- **Соціальний ризик** — опір громади, недовіра, відсутність партисипації;
- **Операційний ризик** — технічна складність, логістика, доступність території;
- **Політичний ризик** — зміна політичних пріоритетів, блокування на вищих рівнях;
- **Правовий ризик** — спірний статус майна, земля без кадастру, відсутність дозволів;
- **Екологічний ризик** — потенційна шкода довкіллю або потреба в екологічній експертизі.

Матриця пріоритетних проєктів дає можливість громаді всебічно оцінити свої проєкти з урахуванням впливу, здійсненності, узгодженості зі стратегіями та можливих ризиків. Вона не просто допомагає порівняти різні ініціативи між собою, а й створює зрозумілу основу для прийняття обґрунтованих рішень. Окрім того, її ключова перевага як методології в тому, що вона адаптивна, тобто громада сама визначає, що для неї важливіше саме зараз. Завдяки цьому інструменту стратегічне планування відповідатиме вимогам до гнучкості, системності та не переставатиме бути прив'язаним до реальних потреб мешканців.

### 3.4. Інші рекомендації

Успішна реалізація стратегій місцевого економічного розвитку потребує комплексного підходу, що враховує сучасні технологічні інструменти і соціальні аспекти сталого розвитку. Крім загальних напрямів, важливо також звертати увагу на інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління, а також формування інклюзивного та адаптивного середовища в громадах.

### ***3.4.1 Використання ГІС систем***

Актуальні тренди у діджиталізації послуг та державного управління, а також загальносвітові тренди демонструють доцільність використання геоінформаційних систем (ГІС) у процесі планування та реалізації проєктів місцевого економічного розвитку. Потрібно враховувати практичні аспекти впровадження цифрових платформ у діяльність територіальних громад, а також їх потенціалу для підвищення прозорості, ефективності управлінських рішень та залучення зовнішніх ресурсів.

### ***3.4.2 Соціальна інклюзія осіб з інвалідністю***

Питання соціальної інклюзії осіб з інвалідністю стає критично важливим для відновлення трудового потенціалу громад, особливо з урахуванням зростання кількості таких осіб через війну. Умови скорочення працездатного населення й структурна трансформація ринку праці підкреслюють потребу в інтеграції людей з інвалідністю як одного з напрямів подолання кадрового дефіциту та зміцнення місцевої економіки.

Попри зростання потреб, Україна суттєво відстає у включенні осіб з інвалідністю до робочої сили. Упередження з боку роботодавців, бар'єри у фізичному середовищі та неефективна регуляторна база створюють системні перешкоди. Діючі програми працевлаштування часто є формальними, а компенсаційні механізми маловідомими і складними для використання.

Для зміни ситуації необхідне руйнування суспільних стереотипів, стандартизація інклюзивного простору та стимулювання підприємницьких ініціатив серед осіб з інвалідністю. Крім того, варто аналізувати бар'єри, що обмежують інші вразливі групи, а саме: жінок, молодь, ветеранів, ВПО, представників ЛГБТ, тощо, аби громади ставали більш згуртованими, стійкими й соціально справедливими.

### Висновки за розділом 3

Аналіз викликів, що стоять перед громадами, а також практика реалізації проєктів місцевого економічного розвитку дає можливість описати практичні рекомендації для територіальних громад щодо впровадження механізмів для кращої реалізації проєктів місцевого економічного розвитку. Основна увага в рамках розділу приділена трьом ключовим інструментам: мапуванню стейкхолдерів, впровадженню партисипативних методів та системі пріоритезації проєктів. Ці компоненти мають потенціал працювати не ізольовано, а як взаємопов'язана система, що забезпечує інституційну спроможність громади до стратегування та реалізації рішень, заснованих на локальному контексті та інтересах мешканців. Ці рекомендації можуть бути застосовані для окремо взятого проєкту, так і для складання фреймворку для підготовки місцевої політики.

По перше, варто відзначити мапування стейкхолдерів це базовий крок для розбудови інклюзивного управління. Цей крок є базовим і доволі поширеним, проте його користь залежить від правильного використання на практиці. Запропонована процедура дозволяє ідентифікувати, класифікувати та просторово відобразити зацікавлені сторони, а також виявити прогалини у їхній репрезентативності — як за географічною, так і за секторальною чи соціальною ознакою.

Партисипаційні методи є обов'язковою умовою сталого місцевого розвитку, це основа місцевої демократії та економічно виважений крок. Залучення мешканців до процесів планування та реалізації проєктів не лише підвищує інформованість рішень, а й сприяє їхній практичній значущості. Значну увагу приділено суспільній інклюзії вразливих груп та розробці адаптивних форматів участі — зокрема, через воркшопи, онлайн-опитування,

виїзні заходи у старостинські округи. Запропонований фреймворк інтеграції участі на етапах стратегічного планування дозволяє трансформувати одноразову залученість у постійний механізм зворотного зв'язку.

Третій інструмент це матриця пріоритизації проєктів. Визначення пріоритетності вже є елементом розробки таких документів як Програма комплексного відновлення, проте методологія такого процесу не є визначеною. Запропонований інструмент є способом системної оцінки ініціатив, що має широку рамку аналізу, оскільки враховує шість груп критеріїв: секторальна належність, просторовий контекст, очікуваний вплив, узгодженість зі стратегіями, здійсненність та рівень ризиків. Вагові коефіцієнти до кожної групи критеріїв громада може визначати самостійно, оскільки лише так може бути забезпечена відповідність місцевим пріоритетам. Такий підхід дозволяє не лише порівнювати проєкти між собою, а й вибудовувати поетапну логіку розвитку — з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків і стратегічних орієнтирів.

Запропоновані методи надають інструментарій для визначення цілей та пріоритетів на рівні територіальної громади, допомагають ефективно зібрати та проконтролювати валідність результатів досліджень, а також врахувати всі можливі зацікавлені сторони. Реалізація таких інструментів здатна підвищити якість місцевого врядування, забезпечити сталість управлінських рішень і посилити довіру до дій органів місцевого самоврядування в процесі реалізації політик, спрямованих на місцевий економічний розвиток.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, варто зазначити, що потенціал місцевого економічного розвитку (МЕР) в Україні значною мірою визначається не лише макроекономічними умовами чи рівнем централізованого фінансування, а й глибиною внутрішньої трансформації, яку пережили територіальні громади внаслідок децентралізації. Інституційне посилення громад, зростання їхньої відповідальності й суб'єктивізація як рівноправних учасників економічного процесу створили передумови для розвитку, що базується на місцевих ініціативах, локальних ідентичностях та спроможності формувати стратегії, реалізовувати заходи, чутливі до потреб мешканців.

Однак, як показало дослідження, цей потенціал є нерівномірно реалізованим. Аналіз фінансової спроможності громад демонструє значну територіальну диференціацію. Успішнішими є громади, що мають ширшу податкову базу, кращу доступність до ринків і сталі соціально-економічні зв'язки. Водночас, території, що опинились у ближчій до фронту зоні або втратили частину населення й інфраструктури, зіштовхуються з багаторівневими викликами, де питання розвитку відходить на другий план, поступаючись базовій функції — забезпечення життєдіяльності. У таких умовах ключового значення набуває здатність громад до мобілізації внутрішніх ресурсів, пошуку партнерств і використання інструментів стратегічного управління.

Саме тому третій розділ було присвячено опису прикладного інструментарію, який може стати опорою для громад у процесі стратегування й реалізації проєктів МЕР. Зокрема, мапування стейкхолдерів дозволяє створити повну картину зацікавлених сторін, підвищити репрезентативність процесів прийняття рішень і закласти основу для інклюзивного врядування. Партисипативні методи, адаптовані до місцевого контексту, формують

соціальний капітал, знижують конфліктність і створюють сталі канали зворотного зв'язку між мешканцями та владою. А система пріоритезації проєктів, побудована за логікою багатовимірного аналізу з можливістю індивідуального налаштування ваг, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і стратегічну послідовність у реалізації ініціатив.

Загалом дослідження демонструє, що ефективне управління місцевим розвитком в умовах обмежених ресурсів і постійної невизначеності потребує не лише рішень, а й інструментів — таких, що забезпечують структурованість дій, прозорість процесів та чіткість пріоритетів. Інституційна спроможність громади не є даністю, а є результатом послідовної побудови процесів взаємодії, зв'язків, довіри, ухвалення рішень та реалізації політик, заснованих на структурованих, повторюваних і зрозумілих механізмах для громадськості.

Представлені у цій роботі підходи не надають універсального вирішення всіх проблем. Вони не пропонують готових рішень, проте пропонують громадам практичний інструментарій для коректного визначення цілей, узгодження дій зі стейкхолдерами, управління ризиками й стратегічного планування з урахуванням локального контексту. Їх впровадження може суттєво підвищити якість місцевого врядування, зміцнити інституційну стійкість громад і закласти підвалини для довготривалого економічного зростання знизу вгору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барро, Р. Дж., Сала-і-Мартін, Х. Економічне зростання - Economic Growth / Р. Дж. Барро, Х. Сала-і-Мартін. – 2-е вид. – Кембридж (США) : MIT Press, 2004. – 672 с.
2. Солоу Р. М. Внесок у теорію економічного зростання. Щоквартальний журнал економіки. 1956. Т. 70, № 1. С. 65–94.
3. Манків Н. Г., Ромер Д., Вейл Д. Н. A contribution to the empirics of economic growth. Quarterly Journal of Economics. 1992. Vol. 107, no. 2. P. 407–437.
4. Ромер М. П. Increasing returns and long-run growth. Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94, no. 5. P. 1002–1037.
5. Лукас, Р. Е. On the mechanics of economic development // Journal of Monetary Economics. — 1988. — Vol. 22, № 1. — P. 3–42.
6. Ван Аркаді Б. Роль інституцій у розвитку: матеріали Щорічної конференції Світового банку з питань розвитку, 1989 року. 1989. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/575481468740986684/pdf/multi-page.pdf>. (дата звернення: 28.05.2025).
7. Місцевий економічний розвиток у громадах: посібник / ред. А. Зінченко. Львів : ППВ Knowledge Networks, 2021. 112 с. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Local\\_Economic\\_Development\\_In\\_Local\\_Communities\\_PPV\\_2021\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_In_Local_Communities_PPV_2021_UA.pdf). (дата звернення: 28.05.2025)
8. Swinburn G., Goga S., Murphy F. Місцевий економічний розвиток: посібник з розробки та впровадження стратегій і планів дій місцевого економічного розвитку. Вашингтон, округ Колумбія : Світ. банк, 2006. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/763491468313739403>. (дата звернення: 28.05.2025)
9. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / В. Белявцева та ін. ; ред. О.

- Кулініч. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с. URL:  
[https://economy.cg.gov.ua/web\\_docs/966/2017/02/docs/Харківська%20ОДА.pdf](https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2017/02/docs/Харківська%20ОДА.pdf)  
(дата звернення: 28.05.2025).
10. Романова, В., & Умланд, А. (2021). Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики. Політичні дослідження / Political Studies, (1), 41–51. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235422> (дата звернення: 28.05.2025).
11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
12. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
13. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
14. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 5 берез. 2025 р. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
15. Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації: Постанова Каб. Міністрів України від 01.09.2021 № 926 : станом на 11 січ. 2025 р. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2021-п#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
16. Центр «Соціальні індикатори». Децентралізація та реформа місцевого самоврядування результати п'ятої хвилі соціологічного дослідження серед населення України. Децентралізація в Україні. URL:  
[https://decentralization.ua/uploads/library/file/633/2020Report\\_UKR\\_ukr.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/633/2020Report_UKR_ukr.pdf)

- (дата звернення: 28.05.2025).
17. Київський міжнародний ін-т соціології (КМІС). Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення. 8-е всеукраїнське соціологічне дослідження. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/coe-kiis-report-oct2024-ukr-f/1680b26e25> (дата звернення: 28.05.2025).
  18. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад : Закон України від 16.04.2020 № 562-IX : станом на 7 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
  19. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII : станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
  20. Openbudget.gov.ua. Структура бюджетної системи України. Портал Openbudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/budget-literacy/budget-system/structure?type=schema> (дата звернення: 28.05.2025).
  21. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
  22. ГО Центр спільних дій, Нестеренко Р., Ящук Д. Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні. Місцеве самоврядування в Україні - 2023. Центр спільних дій. URL: [https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady\\_voennogo\\_chasu\\_veb.pdf](https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voennogo_chasu_veb.pdf) (дата звернення: 28.05.2025).
  23. Київська школа економіки. Russia's war against Ukraine: Damage assessment report [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. – Листопад 2024. – Режим доступу:

[https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024---ENG.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf)

24. World Bank. ВВП (Current, USD), Україна. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=UA> (дата звернення: 28.05.2025).
25. М-во розвитку громад та територій України, Агентство Відновлення. DREAM Аналітика. Платформа DREAM. URL: [https://bi.dream.gov.ua/?select=\\_Language/\[UK\]/#/](https://bi.dream.gov.ua/?select=_Language/[UK]/#/) (дата звернення: 28.05.2025).
26. Звіт за рік. Економіка України під час війни: грудень 2022 та підсумки року / Г. Вишлінський та ін. Центр Економічної Стратегії. URL: <https://ces.org.ua/economy-of-ukraine-during-the-war-december-amndhe-results-of-the-year/> (дата звернення: 28.05.2025).
27. Піддубний І., Титюк С., Дарковіч А. «Військовий» ПДФО: як може змінитися система спрямування податку та до чого це призведе. VoxUkraine | «Вокс Україна». URL: <https://voxukraine.org/vijskovyj-pdfo-yak-mozhe-zminytysya-systema-spryamuvannya-podatku-ta-do-chogo-tse-pryzvede> (дата звернення: 28.05.2025).
28. Борисенко Т. Не лише коштовні барабани та овочерізки, а ще й стільці: посадовиці Дніпровської РДА оголосили ще одну підозру. Суспільне Київ. URL: <https://suspilne.media/kyiv/576781-ne-lise-kostovni-barabani-ta-ovocerizki-a-se-j-zoloti-stilci-posadovici-dniprovskoi-rda-ogolosili-se-odnu-pidozru/> (дата звернення: 28.05.2025).
29. Економічна правда, Жарикова А. Сковороди по 700 тисяч і барабани: київські освітяни на 3,5 мільйона подбали про шкільні укриття. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/06/14/701174/> (дата звернення: 28.05.2025).

30. Балюх Н. Барабани на 900 тис. грн: в одному з районів Києва закупили музінструменти для укриттів. Суспільне Київ. URL: <https://suspilne.media/kyiv/507841-barabani-na-900-tis-grn-v-odnomu-z-rajoniv-kyieva-zakupili-muzinstrumenti-dla-ukrittiv/> (дата звернення: 28.05.2025).
31. проєкт Закону Про внесення змін до розділу VI Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : законопроєкт № 10037 від 12 верес. 2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42765> (дата звернення: 28.05.2025).
32. Тютюнник С., Паутова Т. Вплив війни на бюджети територіальних громад: аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / ред. Т. Паутова. Київ : Поліграф плюс, 2024. 116 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/954/web\\_2024-09-12\\_Report\\_2021-2023\\_210x297\\_без\\_Додатків.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/954/web_2024-09-12_Report_2021-2023_210x297_без_Додатків.pdf). (дата звернення: 28.05.2025).
33. Ukraine Urban Lab, Опішнянська селищна територіальна громада. Програма комплексного відновлення Опішнянської громади. 2025. 62 с. URL: <https://e-construction.gov.ua/files/restoration/2025-03-27/8d695be6-0d04-4e8c-92a6-09ae1e4ef9ee.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
34. Ukraine Urban Lab, Миргородська міська територіальна громада. Програма комплексного відновлення Миргородської громади (Попередня версія). 2025. 130 с. URL: <https://e-construction.gov.ua/files/restoration/2025-03-27/4a6c3056-1fdf-45a9-a5fd-555968f92db2.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
35. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Брак працівників у вересні вперше став головною перешкодою для ведення бізнесу – опитування ІЕД - Новини інституту - Інститут - Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. ier.com.ua. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7540> (дата звернення: 28.05.2025).

36. Ukraine Urban Lab, Трускавецька міська територіальна громада. Основний проєкт Концепції інтегрованого розвитку Трускавецької громади. 2025. 72 с.  
URL:  
[https://drive.google.com/file/d/1Tfb3KclJ\\_9c\\_Qwyd40QXuyfhwQBsd6KW/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Tfb3KclJ_9c_Qwyd40QXuyfhwQBsd6KW/view?usp=sharing) (дата звернення: 28.05.2025).
37. Boost-Аналіз. Openbudget.gov.ua. URL:  
<https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes> (дата звернення: 28.05.2025).
38. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Децентралізація в Україні. URL:  
<https://decentralization.ua/news/19455> (дата звернення: 28.05.2025).
39. Державна податкова служба України. Пристолична сільська громада. Податкова карта України. URL:  
<https://map.tax.gov.ua/community/UA32040130000049927> (дата звернення: 29.05.2025).
40. 43943494 - КП «ОПІШНЯНСЬКА АРТІЛЬ» - Фінансова аналітика. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/43943494/finances> (дата звернення: 28.05.2025).
41. Google. Популярність пошукового запиту «Опішнянська кераміка». Google Trends. URL: <https://trends.google.com/trends/> (дата звернення: 29.05.2025).
42. 43967489 - КП «ОПІШНЯ-АГРО» - Фінансова аналітика. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/43967489/finances> (дата звернення: 29.05.2025).
43. Zemliak.com. Комунальні с/г підприємства: як громади в Україні освоюють агробізнес – Zemliak. Zemliak. URL:  
<https://zemliak.com/gromada/6319-komunalni-agrofirmi-yak-gromadi-v-ukrajini-vchatsya-zaroblyati-groshi-na-svojiy-zemli> (дата звернення: 28.05.2025).
44. Ярошенко Г. А зелені огірки всі вживають залюбки: в Опішні охоче діляться секретами успішного тепличного господарства. газета Україна молода. URL:

- <https://umoloda.kyiv.ua/number/3913/159/183896/> (дата звернення: 29.05.2025).
45. Опішнянська селищна рада. Нове будівництво комплексу теплиць з ангарним приміщенням по вул. 50-річчя Перемоги, 2а в с. Попівка Опішнянської територіальної громади Полтавського району Полтавської області. Платформа DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-200324-45295A2D/profile> (дата звернення: 29.05.2025).
46. Пирятинська територіальна громада. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4443> (дата звернення: 29.05.2025).
47. Пирятинська міська територіальна громада - Clarity Hromada. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/hromada/UA53040090000048649> (дата звернення: 29.05.2025).
48. Розбудова ланцюжків доданої вартості у молочному та ягідному кластерах Пирятинської громади для розширення економічних можливостей населення та місцевого еко-орієнтованого зростання. EU4Business в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/pyriatyn-community-value-chains-in-dairy-and-berry-clusters-to-support-youth-and-rural-residents/> (дата звернення: 29.05.2025).
49. Департамент агропром. розвитку Полтавської ОВА. Пирятинська громада поділилася досвідом реалізації проєкту ЄС щодо розбудови ланцюжків доданої вартості у молочному та ягідному кластерах. Головна - Полтавська обласна військова адміністрація. URL: <https://poda.gov.ua/news/212016> (дата звернення: 29.05.2025).
50. Розбудова ланцюжків доданої вартості в економіці Пирятинської громади / Інститут Громадянського Суспільства та ін. Google Docs. URL: <https://drive.google.com/file/d/1s53hEwQwI9WgZCwRjOUFm2PfWKG6S1GV/view?usp=sharing> (дата звернення: 29.05.2025).

- 51.Пирятинська міська рада Полтавської області. Рішення вісімдесят другої сесії восьмого скликання від 06 листопада 2024 року «Про передачу прав власності на активи учасникам та переможцям конкурсів за рахунок міжнародної технічної допомоги в рамках проєкту ЄС «Розбудова ланцюгів доданої вартості у молочному та ягідному кластерах Пирятинської громади.»». URL: <http://pyriatyn.org.ua/data/laws/doc2024-11-6-31.pdf>. (дата звернення: 28.05.2025).
- 52.Дацишин М., Савицький І. Шкільні коворкінги у Пирятинській громаді. Google Drive. URL: <https://drive.google.com/file/d/166tZd0c3lBYORxMcEggu2DmH0mTEzq2g/view?usp=sharing> (дата звернення: 29.05.2025).
- 53.United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). GIS Handbook for municipalities. Nairobi, 2013. 96 p. URL: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/GIS%20Handbook%20for%20Municipalities.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).
- 54.Голубцов О., Олександр О., Вознесенська міська рада, та ін. Цифрова платформа просторового розвитку. Агенція Restart. URL: <https://www.restartfuture.org/projects/didzhital-platforma-prostorovogo-rozvitku> (дата звернення: 29.05.2025).
- 55.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 28.05.2025).

## Додаток А

### КП «Опішнянська артіль» — Баланс. (Форма № 1-м)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		97.00
Основні засоби	1010	237.50	7108.20
Первісна вартість	1011	464.70	8154.40
Знос	1012	227.20	1046.20
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>237.50</b>	<b>7205,20</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	311.90	320.90
у тому числі готова продукція	1103		22.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		28.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	156.80	747.20
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>468.70</b>	<b>1096.60</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>706.20</b>	<b>8301.80</b>

**Пасив**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410		6029.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	184.20	1678.60
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>184.20</b>	<b>7707.60</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>			
<b>Цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>291.90</b>	<b>281.80</b>
<b>Розділ III. Поточні зобов'язання</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620		30.20
розрахунками з оплати праці	1630		4.10
Доходи майбутніх періодів	1665	230.10	278.00
Інші поточні зобов'язання	1690		0.10
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>230.10</b>	<b>312.40</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>706.20</b>	<b>8301.80</b>

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 610.70	185.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 106.60	638.90
Інші операційні доходи	2120	3 395.40	1 020.30
Інші операційні витрати	2180	2 188.10	609.90
Інші доходи	2240	783.10	227.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 789.20	1 432.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4 294.70	1 248.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	1 494.50	184.10
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 494.50</b>	<b>184.10</b>

**Додаток Б**

**КП «Опішня-Агро» — Баланс. (Форма № 1-м)**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби	1010	1 820.10	2 284.50
Первісна вартість	1011	2 104.20	3 164.10
Знос	1012	284.10	879.60
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 820.10</b>	<b>2 284.50</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 832.50	1 208.00
у тому числі готова продукція	1103	1 533.60	1 072.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.70	6.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2.50	
Гроші та їх еквіваленти	1165	49.20	353.30
Інші оборотні активи	1190	1.00	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 887.90</b>	<b>1 567.70</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3 708.00</b>	<b>3 852.20</b>

**Пасив**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410		320.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 532.50	1 562.20
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 537.50</b>	<b>1 888.00</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>			
<b>Цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>162.90</b>	<b>146.70</b>
<b>Розділ III. Поточні зобов'язання</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	187.20	1.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	187.20	
розрахунками зі страхування	1625	1.10	13.30
розрахунками з оплати праці	1630	1.70	36.80
Доходи майбутніх періодів	1665	1 817.60	1 766.00
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 007.60</b>	<b>1 817.50</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3 708.00</b>	<b>3 852.20</b>

**КП «Опішня-Агро» — Звіт про фінансові результати (Форма №2-м)**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 909.40	618.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 270.90	112.90
Інші операційні витрати	2180	1 602.30	1 382.40
Інші доходи	2240		1 917.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 909.40	2 535.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 873.20	1 495.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	36.20	1 040.20
Податок на прибуток	2300	6.50	187.20
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>29.70</b>	<b>853.00</b>

## Додаток В

Громади з **найбільшим** розрахованим показником фінансової спроможності

(1-20)

№	Область	Громада	Індекс
1	Київська	Пристолична	0,8014180055
2	Київська	Борщагівська	0,7786270552
3	Київська	Козинська	0,6895920978
4	Київська	Гірська	0,7709607822
5	Дніпропетровська	Слобожанська	0,6183095567
6	Дніпропетровська	Троїцька	0,6052288752
7	Івано-Франківська	Поляницька	0,5516964707
8	Полтавська	Сергіївська	0,5438977669
9	Черкаська	Степанецька	0,632051281
10	Львівська	Славська	0,5497950632
11	Київська	Калинівська	0,5715532532
12	Одеська	Визирська	0,5807930509
13	Донецька	Шахівська	0,6221298882
14	Львівська	Сокільницька	0,6528102836
15	Київська	Золочівська	0,587612089
16	Волинська	Боратинська	0,511853278
17	Житомирська	Оліївська	0,4919844487
18	Київська	Гатненська	0,5322073733
19	Закарпатська	Оноківська	0,4321645193
20	Дніпропетровська	Карпівська	0,5362193194

## Додаток Г

Громади з **найменшим** розрахованим показником фінансової спроможності  
(1312-1331)

№	Область	Громада	Індекс
1312	Херсонська	Станіславська	0,2418182511
1313	Запорізька	Малинівська	0,2256133284
1314	Луганська	Кремінська	0,1158685827
1315	Донецька	Званівська	0,1984689753
1316	Запорізька	Василівська	0,1251719197
1317	Донецька	Бахмутська	0,1357221
1318	Харківська	Петропавлівська	0,1873369032
1319	Донецька	Торецька	0,2150442849
1320	Донецька	Соледарська	0,154920921
1321	Донецька	Мар'їнська	0,118431738
1322	Херсонська	Новокаховська	0,09795249178
1323	Донецька	Часовоярська	0,1748451275
1324	Донецька	Сіверська	0,25513469
1325	Харківська	Дворічанська	0,1583512494
1326	Донецька	Очеретинська	0,08536398479
1327	Донецька	Вугледарська	0,1000775495
1328	Луганська	Лисичанська	0,1238590272
1329	Луганська	Коломийчиська	0,0687178027
1330	Запорізька	Малотокмачанська	0,07443919429
1331	Луганська	Красноріченська	0,0832621967