

**МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА**

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**СЕМЕНОВ Євгеній Сергійович**

УДК 005.5:35.071.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Рябенко Галина Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та необхідність антикризового управління .....	6
1.2. Особливості антикризового управління у територіальних громадах.....	13
1.3. Механізм антикризового управління у територіальних громадах.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА БЮДЖЕТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЯЛЬНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Оцінка соціально-економічних умов Куяльницької сільської територіальної громади .....	29
2.2. Формування доходів бюджету територіальної громади.....	32
2.3. Видатки бюджету Куяльницької громади.....	43
Висновки до розділу 2.....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КУЯЛЬНИЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....</b>	<b>55</b>
3.1. Антикризові заходи та управлінські рішення для стійкого розвитку громади.....	55
3.2. Інструменти залучення інвестицій та ресурсів до громади .....	60
Висновки до розділу 3.....	85
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>91</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Важливим питання залишається зміцнення ресурсної бази територіальних громад не лише за рахунок розширення переліку податків місцевих бюджетів, а й шляхом формування систем створення нових джерел наповнення муніципальної ресурсної бази та управління фінансовими потоками з метою їх самовідновлення та саморозвитку. Реалізація антикризового управління на місцевому рівні є достатньо складним завданням, разом з тим – виконання цього завдання є цілком реалістичним, адже вітчизняне законодавство наділяє органи місцевого самоврядування широким переліком повноважень, що при належному застосування дозволяє не лише самостійно подолати кризові явища в економіці, але і здійснювати успішну економічну політику.

Актуальність дослідження полягає у необхідності запровадження антикризового управління при здійсненні місцевого самоврядування, яке здатне більш повно враховувати інтереси та потреби окремих територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з місцевим розвитком та антикризовим управлінням, розглянуто у працях: М.А. Алхемері, Т. Васильців, В. Бойко, Т.Ю. Коритько, Т. Кравцової, О. Лащенко, Н.В. Лікарчук, О.С. Ленкової, Т.А. Приходченко та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних і практичних засад антикризового управління у територіальних громадах та обґрунтування напрямів антикризового управління у Куяльницькій сільській територіальній громаді Подільського району Одеської області.

**Задачі дослідження.** Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких задач:

- огляд теоретичних аспектів антикризового управління у територіальних громадах;

- дослідити теоретичні аспекти сутності та необхідності антикризового управління;
- розглянути особливості антикризового управління у територіальних громадах;
- оцінити соціально-економічний стан Куяльницької сільської територіальної громади;
- охарактеризувати формування доходів бюджету Куяльницької сільської територіальної громади;
- проаналізувати фінансування видатків Куяльницької сільської територіальної громади;
- запропонувати пріоритетні напрямки антикризового управління у Куяльницькій сільській територіальній громаді.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління Куяльницької сільської територіальної громади в умовах соціально-економічної нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади антикризового управління у Куяльницькій сільській територіальній громаді.

**Методи дослідження.** У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: статистичного аналізу, експертне оцінювання; діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння.

**Інформаційна база дослідження.** У процесі дослідження використовувались законодавчі та нормативні акти України, Головного управління статистики в Одеській області, рішення про місцевий бюджет Куяльницької сільської територіальної громади, наукова література за темою дослідження, результати власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання рекомендацій, представлених у кваліфікаційній роботі, щодо антикризового управління у Куяльницькій сільській територіальній громаді.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на наступних конференціях:

Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку», Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р.; Магістерські читання – 2025, Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика, 11 квітня 2025 р.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 90 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, містить 13 таблиць, 15 рисунків. При написанні роботи було використано 61 літературне джерело.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

#### 1.1. Сутність та необхідність антикризового управління

Поняття «криза» (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелам, скрутне становище. У науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності понять криза та антикризове управління, тому проаналізуємо детальніше дані поняття. Аналіз літературних джерел дозволив виділити наступні основні підходи.

Антонюк Н.А. стверджує, що: «Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності» [3, с.14]. Тобто, автор у своєму визначенні поняття «криза» акцентує увагу на ситуації небезпеки та загрози. Такого ж погляду дотримуються й інші науковці.

Так, Іванова Н.С. вважає, що криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [2].

Інші науковці дотримуються думки, що криза є руйнівною силою, яка призводить до переходу соціально-економічної системи в інший, новий стан.

Так, Болотнов Т.Г. вважає, що криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [9, с. 172].

Такої ж думки дотримується Терлецька Ю., яка стверджує, що криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [51, с. 14]. Однак, у даному визначенні незрозуміло, чи є нове положення кращим за вже існуюче.

Шуміло О. С., Савченко Н. О. вважають, що кризовий стан системи є значним та тривалим порушенням рівноваги, та проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [58, с. 12].

Проведене теоретичне дослідження показало, що існує три основні наукові напрямки визначення поняття «криза»:

- 1) криза виконує руйнівну функцію, що призводить до загрози життєздатності системи;
- 2) криза руйнує, що призводить до подальшого розвитку та переходу на інший якісно новий стан існування;
- 3) криза є порушенням рівноваги.

Логіка проведеного теоретичного огляду та аналізу існуючих поглядів дозволила виділити головні ознаки кризи:

- це явище, ситуація або подія; при цьому кризовий стан системи – це процес виникнення цієї події;
- це завжди зміна (позитивна/негативна) якогось процесу;
- призводить до виникнення потенційно негативних результатів. При цьому потенційними вони є тому, що зазначені негативні результати можна попередити за умови вчасного реагування на початковому етапі виникнення кризи. Тобто результати у будь-якому випадку не можуть бути позитивними.

Отже, на нашу думку, криза – це негативне явище, яке зумовлено впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що призводять до відхилення від рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони.

Необхідність розгляду категорії антикризове управління у нашій країні зумовлене розробкою правового підґрунтя для регулювання незадовільної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

Так, Спіфанова, І. Ю. та Оранська, Н. О. під антикризовим управлінням розуміють систему управління, в якій задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми, спрямовані на своєчасну діагностику, стабілізацію діяльності підприємства та його виведення з можливої кризової ситуації. Дана система забезпечує

комплексний підхід до запобігання кризам і мінімізації їх негативних наслідків. [20, с. 266]. Особливістю цього визначення, на нашу думку, є розуміння під антикризовим управлінням впровадження заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи з урахуванням дослідження різних рівнів управління.

Копитко М. та Грицан В. розглядають явище набагато вужче, розуміючи під ним «антикризове фінансове управління» [22, с. 37]: «антикризове фінансове управління являє собою систему принципів та методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків».

Схожої точки зору дотримуються Дурман М.О. та Дурман О.Л. стверджуючи що Антикризове управління розглядається як невід'ємний елемент єдиної системи управління та як система, що спрямована не лише на подолання кризових ситуацій, а й на їх попередження та недопущення входження підприємства у кризовий стан [19, с. 154].

На думку Коритько Т.Ю. антикризове управління – це безперервно організована система управління, спрямована на своєчасне та оперативне виявлення ознак кризового стану і формування необхідних передумов для його ефективного подолання. Його метою є відновлення нормального функціонування підприємства та запобігання виникненню ситуації банкрутства. [24]. Особливістю даного визначення є виділення оперативного рівня управління.

Гудзь О.Є. та Кузьменко О.П. зазначають, що антикризовий менеджмент – це особлива форма управління, основними завданнями якої є запобігання або подолання всіх процесів, що можуть становити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства або навіть унеможливити його подальше функціонування. [16, с. 4]. У даному визначенні не вказані рівні управління.

За визначенням Кравченко М. С. та Митюк М. С. антикризове

управління має випереджати та запобігати виникненню неплатоспроможності підприємства, а також сприяти досягненню ним конкурентних переваг. [26, с. 191]. При цьому, головною ідеєю авторів, на наш погляд, є розуміння того, що потреба в антикризовому управлінні існує до подолання підприємством кризового стану.

У ході проведеного аналізу літературних джерел виявлено, що західні вчені-економісти антикризове управління ототожнюють з такими явищами як оздоровлення фінансів (процес, присвячений фінансовому оздоровленню підприємства) та корпоративне оздоровлення (здійснення комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства силами керівництва або консалтингових організацій в рамках корпоративного законодавства) [28]. Тобто, з наведених визначень очевидно, що під досліджуваним явищем автори розуміють набір заходів щодо виходу підприємства з негативної ситуації.

На нашу думку, антикризове управління необхідно розглядати дещо ширше, а саме як спосіб виявлення та запобігання песимістичного варіанту розвитку подій у фактичній діяльності підприємства.

Проведені дослідження визначень поняття «антикризове управління» дозволили провести їх групування таким чином:

1) докризове управління підприємством в умовах загальної кризи економіки – це «попереджаюче» управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

2) управління підприємством у кризових умовах у передбанкрутному стані у результаті порушення платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги – це управління, метою якого є стабілізація нестійкого стану за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

На підставі огляду методичного забезпечення для запобігання або / та виведення територіальної громади з кризи рекомендується розробити

антикризову програму, що складається з таких взаємопов'язаних блоків:

1) діагностика фінансового стану та результатів діяльності (побудова порівняльно-аналітичного балансу, оцінка майнового стану підприємства, аналіз ліквідності та платоспроможності, оцінка фінансової стійкості, аналіз ділової активності);

2) проведення стратегічного аналізу (аналіз розриву, аналіз динаміки витрат, аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу тощо);

3) визначення рівня конкурентоспроможності;

4) проведення аналізів (SWOT, SPASE, PEST-аналізів та ін.) для виділення та врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на виникнення кризової ситуації;

5) розробка програми заходів щодо попередження кризового стану територіальної громади з використанням захисної стратегії (скорочення витрат, персоналу) та наступальної (активний маркетинг, вдосконалення управління) або поєднання їх комбінацій;

6) розробка програми заходів щодо виведення територіальної громади з кризового стану за допомогою жорсткої економії витрат, інвентаризація та оцінка основних фондів підприємств для мінімізації амортизаційних відрахувань та / або їх здача у лізинг / продаж, застосування сучасних маловитратних та ресурсозберігаючих технологій, удосконалення кадрової політики.

Залучення додаткових фінансових ресурсів дозволить поступово здійснювати заходи щодо її подальшого розвитку. Для розробки антикризових заходів у рамках антикризового управління рекомендується використовувати системний підхід для прийняття обґрунтованих рішень[17, с. 13].

Економічно обґрунтованими, на наш погляд, є розгляд системи антикризового управління з точки зору розміщення інвестиційних потоків в активах організації, оскільки саме напрями, обсяги і структура інвестиційних вкладень визначають потенційну спроможність підприємства протидіяти

можливим загрозовим наслідкам кризових явищ, а інвестиції як економічний інструмент дає змогу збільшити вартість та потужність економічного потенціалу установи. Повністю обґрунтованою та змістовою з таких методологічних позицій нам вважається концепція антикризового управління, прихильниками якої є Богуславська С. І., Дяк В. С., Білоус С. П. які механізм адаптації системи управління до ліквідації наслідків кризових подій бачать у зростанні обсягів інвестування національних підприємств [8].

Одним з ключових завдань системи антикризового управління діяльністю підприємств у довгостроковому періоді є підвищення рівня конкурентоспроможності і зміцнення його ринкових позицій. Як зазначають Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. та Лістрова М. С., здобуття конкурентних переваг організацій знаходиться у зоні підвищеного ризику і трансформаційних перетворень, що потенційно формують загрозові наслідки для вітчизняних підприємств, усунення лежить у сфері першочергових пріоритетів управлінської діяльності [4].

Перспективним, з нашої точки зору, є трактування змісту та сутності антикризового управління діяльності підприємства, що методологічно базується на системі оцінювання та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Серед сукупності заходів антикризового фінансового управління вітчизняні вчені пропонують використовувати лімітування, уникнення ризиків, інструменти хеджування і передачі ризиків [5, с. 137].

Практично всі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені прийшли до висновку, що єдиним перспективним напрямом розвитку сучасних господарюючих суб'єктів є інноваційний шлях та перехід на інноваційну модель економічних відносин. Досягнення цієї генеральної для національної економіки мети неможливо без системного оцінювання можливих втрат, потенційних ризиків і загроз, обґрунтування дієвого інструментарію управління і нарощування інноваційного потенціалу територіальних громад. Як обґрунтовано доводить Голопко В. та Шестопапов Д. [14, с. 103], побудова ефективної системи управління інноваційним розвитком у сучасних

умовах неможлива без відповідного механізму антикризового управління на всіх рівнях господарського управління: держави, регіону, галузі, установи. Таким чином, наші наукові погляди на науково-теоретичні та методологічні доміанти обґрунтування антикризового управління на підприємстві знаходять віддзеркалення у таких сучасних теоріях фінансового менеджменту (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні теорії антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 9, 14, 17, 19, 20, 22]

Формування ефективного механізму антикризового управління розглядається нами як одна з головних функцій такого управління, що реалізується як на рівні окремого господарюючого суб'єкта, так і на рівні галузі в цілому. Вітчизняні вчені досліджують механізм антикризового управління у призмі сукупності антикризового менеджменту: аналіз макрота мікросередовища, пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення умов сканування зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічний контролінг і аналіз фінансового стану з метою виявлення можливостей банкрутства.

Кравцова Т. та Лащенко О. антикризовий механізм розглядають як підсистему загального господарського механізму, що охоплює широкий спектр управлінських і планових відносин, однак має власну специфіку, зумовлену граничним характером кризових ситуацій, у яких перебувають підприємства. [27]

Систематизація наукових джерел показала, що серед вчених-дослідників немає спільного методичного підходу відносно визначення змісту та основних складових механізму антикризового управління, що відповідно, віддзеркалились у різноманітті методичних концепцій, інструментарію, важелів та методів антикризового управління.

Ляшевська О.І. тлумачить його сутність як інструмент виявлення кризових ситуацій та як систему управління економічними відносинами, спрямовану на запобігання або усунення кризових явищ. Як основні елементи механізму антикризового управління на рівні організації (установи) автор виокремлює техніко-технологічну складову, організацію виробничого процесу та праці, а також процеси закупівель і реалізації продукції [32, с. 72].

З точки зору макроекономічного масштабу характеризує зміст механізму антикризового управління, як заходи державного впливу, спрямовані на подолання та мінімізацію негативних наслідків економічної кризи згідно до обраної стратегії розвитку країни».

Рівень державного регулювання економічних процесів домінує і у дослідженнях концептуальних засад антикризового механізму, який сутність його тлумачить з позицій сукупності принципів, законів та процедур, що забезпечують процес прийняття управлінських рішень, необхідних для пом'якшення наслідків кризових явищ і попередження появи криз [31].

## **1.2. Особливості антикризового управління у територіальних громадах**

Процес здійснення державної влади об'єктивно передбачає існування

проблем, які можуть бути вирішені лише на національному рівні із залученням централізованих коштів та ресурсів. До таких проблем слід віднести забезпечення територіальної цілісності, незалежності, створення єдиної правової бази, розроблення та реалізацію державної зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної політики, конституційне визнання і гарантії основних прав та свобод громадян, прийняття та реалізацію державних програм у галузі науки, культури, освіти, здоров'я, соціального захисту, правопорядку і безпеки тощо. Попри це визнання та гарантування з боку держави місцевого самоврядування дозволяє стверджувати про наявність широких можливостей щодо використання даної форми здійснення управління тими суспільними відносинами, які мають свій безпосередній вияв у рамках територіальних громад.

Особливого значення набуває наведене конституційне положення з урахуванням поширення кризових явищ в економіці України. Саме місцевий рівень здійснення управління найбільше піддається негативному впливу економічної кризи. Це пов'язано передусім з податковою та бюджетною системою нашої держави.

Антикризове управління в аспекті даного дослідження становить собою скоординовану та систематичну діяльність уповноважених органів місцевого самоврядування, яка спрямована на аналіз причин виникнення кризи, послаблення негативного впливу кризових явищ на економіку, цілковите усунення даних явищ, а також недопущення їх прояву у майбутньому, і при якій для досягнення поставлених цілей застосовується спеціальний комплекс методів впливу на суспільні відносини.

Враховуючи наведене вище, актуальність дослідження полягає в необхідності запровадження антикризового управління не лише на рівні окремих підприємств або всієї держави, але і при здійсненні місцевого самоврядування, яке здатне більш повно враховувати інтереси та потреби окремих територіальних громад.

Як уже зазначалося, кризові явища знаходять глибший прояв саме на

рівні територіальних громад. Це значною мірою пов'язано з положеннями як старої редакції Бюджетного кодексу України, де були несприятливі умови щодо самостійного фінансування місцевого самоврядування. Так, згідно з положеннями ст. 65, до доходів бюджетів сіл, їх об'єднань, селищ, міст районного значення раніше зараховувалося 25 % загального обсягу податку з доходів фізичних осіб, що сплачувався (перераховувався) згідно із ПКУ.

Даних коштів для здійснення ефективного управління економічними відносинами у межах самоврядних громад не вистачало, особливо якщо враховувати складні умови щодо зайнятості у багатьох регіонах. Функціонування кризових явищ на рівні місцевого самоврядування виявлялися у тому, що бюджет знаходився у розбалансованому стані, як наслідок – не вистачало коштів на підтримку місцевих господарюючих суб'єктів, оплату праці працівників та службовців установ та організацій місцевого самоврядування: шкіл, лікарень, поліклінік, підприємств побутового обслуговування населення, житлово-комунального господарства тощо[40].

Верховна Рада ухвалила зміни до Бюджетного кодексу (Закон № 2233). Серед основних новацій кодексу:

- змінено порядок перерахування з державного бюджету місцевим бюджетам дотації та інших поточних трансфертів у разі несвоєчасного прийняття Державного бюджету. Такі перерахування будуть здійснюватися відповідно до обсягів, визначених у проекті закону про Державний бюджет України на наступний бюджетний період, поданому Кабінетом Міністрів України до Верховної Ради України;

- спрощено умови для передачі коштів між місцевими бюджетами. Виключено вимогу щодо укладання договорів про передачу коштів до 1 серпня року, що передує плановому;

- унормовано порядок надання та використання додаткової дотації на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я. Зокрема, встановлено, що додаткова дотація

розподіляється між обласними бюджетами у наступних пропорціях:

1. 50% обсягу — пропорційно до питомої ваги кількості наявного населення області станом на 01 січня року, що передує плановому;
2. 50% обсягу — пропорційно до питомої ваги приведенного індексу відносної податкоспроможності зведеного бюджету області.

Щодо порядку розподілу додаткової дотації між місцевими бюджетами на обласному рівні, то він здійснюється у порядку, визначеному обласними державними адміністраціями, та затверджується рішенням про обласний бюджет;

- напрямки використання бюджету розвитку доповнено у частині можливості спрямування коштів на оновлення матеріально-технічної бази, комп'ютеризацію та інформатизацію комунальних закладів охорони здоров'я;

- починаючи з 01 січня 2019 року усі місцеві бюджети (тобто сільські, селищні, міські міст районного значення) повинні застосовувати програмно-цільовий метод;

- з метою реалізації Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» до Кодексу внесено відповідні зміни, що стосуються фінансування медичної галузі, які регламентують повноваження на здійснення видатків з державного та місцевих бюджетів;

- продовжено дію норми статті, яка надає можливість об'єднаним громадам, прийняти рішення щодо затвердження бюджету об'єднаної територіальної громади, який включатиме показники бюджетів відповідних територіальних громад, що об'єдналися (прийняття єдиного бюджету).

Особливість криз на місцевому рівні полягає також у тому, що вони, як правило, виникають не стільки внаслідок неефективної політики, скільки через кризи на загальнодержавному й регіональному рівнях, адже існуюча економічна система передбачає покриття видатків місцевого бюджету за рахунок закріплених податків (тобто із власних прямих надходжень від платників податків) у середньому приблизно на 1/5. Така пряма

(безпосередня) обумовленість стану справ на місцях економічною ситуацією на державному й регіональному рівнях робить його нестійким в умовах динамічного розвитку сучасних ринкових відносин [30].

Виходячи з цього, слід зауважити, що реалізація антикризового управління на місцевому рівні є достатньо складним завданням, разом з тим – виконання цього завдання є цілком реалістичним, адже вітчизняне законодавство наділяє органи місцевого самоврядування широким переліком повноважень, що при належному застосуванні дозволяє не лише самостійно подолати кризові явища в економіці, але і здійснювати успішну економічну політику.

Активна діяльність щодо вдосконалення управління органами місцевого самоврядування по кожному з наведених вище пунктів цілком може суттєво послабити негативний вплив кризових явищ на муніципальну економіку. Разом з тим, слід додатково зазначити, що провідне місце серед первинних антикризових заходів повинен посідати всебічний аналіз економічної ситуації на території самоврядної громади, а також на його основі розробка, прийняття та реалізація комплексної програми виведення місцевої економіки з кризи [39, с. 54].

На нашу думку, лише систематизовані та скоординовані дії у формі згаданої програми зможуть забезпечити позитивні результати у зазначеному напрямі. Самодостатнє місцеве самоврядування на регіональному рівні здатне забезпечити результативне проведення антикризових заходів для покращення рівня життя і задоволення потреб жителів сіл, селищ, міст, що входять до їх складу.

Кризові явища мають переважно регіональний характер, до того ж значно менше управлінських ресурсів необхідно, щоб узгодити та втілити в життя програму подолання кризових явищ на рівні територіальної громади. Необхідна також взаємодія районних рад із відповідними місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування базового рівня, що являє собою здійснення погоджених дій між даними органами з

метою вирішення певних завдань місцевого, регіонального або державного значення. Така взаємодія повинна будуватися на принципах законності, добровільності, врахування спільних інтересів, взаємної відповідальності, збереження незалежності органів місцевого самоврядування [36].

Це дозволило не лише розподілити відповідні антикризові заходи між місцевим самоврядування та органами державної влади на місцях, але і дало змогу підвищити ефективність реалізації комплексних завдань, які вимагатимуть більших фінансових та організаційних ресурсів (розбудова інфраструктури, створення додаткових робочих місць тощо).

Оскільки виникнення кризи відбувається у системі економічних відносин, то найбільшу увагу слід приділити взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності. Така взаємодія може проявлятися у формі громадських слухань, круглих столів, колективних переговорів, взаємних консультацій за участю об'єднань роботодавців, підприємців, недержавних некомерційних організацій, а також органів місцевого самоврядування щодо спільного вирішення тих чи інших заходів антикризового характеру (створення нових робочих місць, реалізації інвестиційних проектів, благоустрій об'єктів соціальної інфраструктури, визначення тарифів щодо орендної плати, комунальних послуг для підприємців тощо) [42, с. 230].

Основними принципами такого соціального партнерства повинні стати:

- 1) рівноправність сторін, їхня зацікавленість в участі в договірних відносинах;
- 2) повага й урахування інтересів кожної зі сторін;
- 3) зміцнення й розвиток соціального партнерства на демократичній основі;
- 4) дотримання сторонами та їх представниками законодавства, правочинність представників сторін;
- 5) добровільність узяття сторонами на себе зобов'язань і реальність цих

зобов'язань;

б) обов'язковість виконання взятих сторонами зобов'язань. Соціальне партнерство повинне в підсумку виявляти в підготовці проектів колективних до-говорів та угод із розглянутих питань [54, с. 102].

Таким чином, здійснивши аналіз законодавства стосовно функціонування місцевого самоврядування, наукових праць із даного питання, а також спеціальних досліджень стосовно антикризового управління, можемо дійти висновку, що саме рівень територіальної громади дозволить здійснювати безпосередню протидію кризовим явищам найбільш ефективно. Сприяє цьому можливість прямого контакту органів управління з керованими об'єктами, а також точніше врахування усіх характерних особливостей системи господарювання у тому чи іншому регіоні.

При запровадженні антикризового управління органи місцевого самоврядування навіть в умовах недостатнього обсягу власних коштів цілком спроможні проводити антикризову економічну політику шляхом здійснення ефективного управління, застосовуючи, зокрема, такі механізми, як: комплексний підхід до розроблення програми подолання кризових явищ; застосування стимулюючої, а не фіскальної функції податків та зборів; підвищення інвестиційної привабливості територіальної громади; моніторинг фінансово-економічного стану самоврядної громади; здійснення оптимізації витрат з утримання адміністративного апарату, перенесення основної уваги на розвиток бюджетоутворюючих галузей; налагодження співпраці з підприємствами з метою врахування їх актуальних потреб; соціальне партнерство.

У сучасних умовах понятійний апарат у відношенні поняття «антикризове управління» використовується на різних рівнях економіки та з урахуванням результатів дослідження особливостей перебігу кризових процесів на місцевому рівні, під антикризовим управлінням фінансовою стійкістю територіальної громади пропонується розглядати систему, яка включає наступні три підходи:

- антикризове управління як процес управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація діяльності територіальної громади;
- антикризове управління як процес запобігання кризі – діяльність яка орієнтована на своєчасне виявлення симптомів кризи з метою його недопущення;
- антикризове управління як управління процесами виходу з кризової ситуації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, дефіциту часу чи ресурсів.

### **1.3. Механізм антикризового управління у територіальних громадах**

На рівні окремого суб'єкта господарювання Хацер М.В., розглядає механізм антикризового управління як сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики та подолання кризи, а також зниження рівня її негативних наслідків для діяльності підприємства. Він спрямований на формування багаторівневих систем заходів щодо попередження виникнення та мінімізації впливу небезпек і загроз, а також на забезпечення стабільного функціонування економічної системи. [53, с. 72]

Шатайло О.А. Характеризує механізм антикризового управління з позицій системно-методичного підходу як складну систему, спрямовану на запобігання виникненню кризових явищ та нейтралізацію негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід дає змогу зберігати й посилювати конкурентні переваги установи переважно за рахунок власних ресурсів. [55, с. 218].

Повністю розділяючи системний підхід та погляди автора у трактуванні сутності даної економічної категорії, вважаємо досить обмеженим підхід відносно формування та дії механізму антикризового управління лише в рамках власних ресурсів, що значно звужує потенційні

можливості економічно системи різних рівнів протидіяти негативних наслідкам кризових явищ.

Поряд з цим, використання системного підходу в обґрунтуванні механізму антикризового управління є неодмінною передумовою проведення ґрунтовних досліджень та комплексного аналізу взаємовідносин і взаємозв'язків між елементами такого механізму, досягнення ефекту синергії, можливості реалізації основних функцій механізму, спрямованих на активізацію потенціалу антикризового управління.

Окремі вчені розглядають характер прояву механізму антикризового управління з аспектів ситуаційного підходу у менеджменті, який проявляється в умовах конкурентної кризової ситуації і передбачає:

- 1) обґрунтування теоретичних засад і інструментів антикризового управління;
- 2) оцінки концепцій і методик комплексу антикризових заходів на рівні територіальної громади;
- 3) правильну оцінку поведінки господарюючого суб'єкта в умовах фактичної кризової ситуації;
- 4) обґрунтування конкретних методів та способів реалізації цілей антикризового управління з мінімальними втратами для підприємства [38, с. 138].

Ми поділяємо думку відносно того, що механізм антикризового управління на будь-якому рівні інституціонального впливу має бути цілеспрямованим, послідовним, носити гнучкий адаптаційний характер. У процесі розробки та реалізації механізму запобігання кризовим явищам автори пропонують визначність та послідовність дій, спрямованих на виведення територіальної громади з кризового стану: діагностика кризового стану, розробка цілей та завдань антикризового управління, визначення об'єкту та суб'єкту управління, часових параметрів, усунення кризових наслідків, оцінка ресурсного потенціалу, розробка антикризової програми та її реалізація [37].

Разом з тим, на нашу думку цілі та завдання, терміни їх реалізації, об'єкт та суб'єкт антикризового регулювання у більшій мірі становлять науково-методологічні елементи системи антикризового управління та не відносяться до складових механізму антикризового регулювання.

Інші автори у своїх дослідженнях механізм антикризового управління називають регулятором «економічної системи», дія якого спрямована на підтримання життєдіяльності підприємства і включає:

- нейтралізацію впливу негативних наслідків кризи; усунення факторів, що спричиняють негативний та загрозливий вплив;
- максимальне використання позитивних можливостей територіальною громадою;
- процес управління системою для послаблення наслідків кризи;
- досягнення синхронізації регуляторного механізму[34].

Представлений методичний підхід базується на викладенні кризового явища як елементу економічного механізму, ланцюга послідовних взаємозалежних етапів дій. Автори звертають увагу на «механізм виникнення кризового стану», який, як і економічний механізм каталізується імпульсами, що надсилає зовнішнє або внутрішнє середовище.

Значна кількість вчених антикризовий механізм управління економічною системою часто ототожнюють з елементами підсистеми загального менеджменту діяльності територіальної громади та виділяють у його складі підсистему діагностики фінансового стану, підсистему маркетингу та антикризової інвестиційної політики, підсистему управління персоналом, підсистему виробничого та фінансового менеджменту [47].

Концепція фінансового механізму антикризового управління одержала широке розповсюдження як на рівня управління національним господарством, так в сфері нівелювання наслідків економічних криз на рівні окремого підприємства або галузі.

Систематизація поглядів представників теорій фінансового

антикризового управління показала, що серед основних елементів такого механізму вчені виділяють управління обсягом та структурою капіталу, управління фінансовими та грошовими потоками, використання механізмів хеджування діяльності, диференціації фондового портфелю, фінансове планування та бюджетування.

Фінансовий механізм вчені досліджують переважно з позицій функціонування фінансів та управління фінансовими ресурсами у різних їх похідних, а також як сукупність форм, методів, важелів і інструментів впливу на фінансовий стан та результативність розвитку територіальних громад [58, с. 12].

Розробка та впровадження ефективного механізму протидії та превентивного реагування на кризові явища територіальних громад при цьому набуває принципово важливого значення.

Отже, під механізмом антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади слід розуміти сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовано на розробку і впровадження заходів щодо проведення своєчасної профілактики або запобігання кризовим явищам.

Предмет механізму антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади – передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Об'єктом механізму антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади є процеси розвитку криз на рівні територіальної громади. Суб'єктами механізму антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади є менеджери відділів фінансового управління зі своїм досвідом та навичками, які повинні допомогти їм у вирішенні різних кризових ситуацій.

Основну метою антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади є збереження цілісності, основного призначення та властивостей місцевого бюджету. У зв'язку з цим необхідно вирішити

наступні завдання: попередження кризи місцевого бюджету шляхом використання превентивних інструментів антикризового управління та усунення кризи у разі її настання за допомогою застосування стабілізаційних інструментів.

Діагностика та попередження кризи є запорукою успішної діяльності підприємств. Для того, щоб вчасно розпізнати і запобігти фінансовій неспроможності підприємства, необхідно систематично прогнозувати його майбутній стан, що дозволить виявити початкові симптоми кризи і прийняти відповідні заходи [7, с. 19].

Механізм антикризового управління на рівні територіальної громади базуватися на таких основних принципах:

- принцип системного підходу. Діагностика кризових явищ на ранніх стадіях прояву з метою своєчасного використання можливостей їх нейтралізації;

- принцип цілеспрямованості. Антикризове управління може бути ефективне тільки за наявності плану фінансового оздоровлення території;

- принцип адекватності. Методи розробки та реагування на кризові явища повинні бути адекватними, оскільки кожен прояв кризового процесу не тільки має тенденцію до розширення, а й породжує негативні явища;

- принциповості. Повна реалізація внутрішніх можливостей місцевих бюджетів для виходу з кризового стану.

Отже, антикризове управління фінансовою стійкістю територіальної громади можна трактувати як процес запобігання або регулювання впливів на стан територіальної громади, спрямований на досягнення визначених цільових орієнтирів її розвитку, за допомогою застосування системи взаємно узгоджених підходів, інструментів і програм, оптимізованих за ресурсами та строками.

Стратегічними та програмними документами Верховної Ради та Кабінету Міністрів України визначено основні напрями та системні заходи щодо реформування публічних фінансів із урахуванням євроінтеграційного

вектора розвитку. Серед них:

- запровадження середньострокового бюджетного прогнозування й планування та системи стратегічного планування;

- закріплення чітких бюджетних правил, зокрема щодо виключних випадків внесення змін до бюджету протягом року;

- прийняття нового закону України про Рахункову палату, який передбачатиме реалізацію її повноважень щодо контролю надходжень і видатків державного й місцевих бюджетів (лише у частині міжбюджетних трансфертів), зокрема стосовно оцінки ефективності реалізації інфраструктурних проектів;

- створення системи управління ризиками державного боргу задля запобігання піковим навантаженням на державний бюджет, розвитку вторинного ринку державних облігацій за рахунок проведення активних операцій із державним боргом, вільними коштами на єдиному казначейському рахунку;

- запровадження системи внутрішнього контролю й аудиту відповідно до стандартів ЄС, повноцінної системи планування та оцінки виконання державного бюджету за результатами, методології ESA 2010 у публічні фінанси, системи “Прозорий бюджет”;

- дотримання “структурних маяків”, передбачених у Меморандумі про економічну та фінансову політику між Україною і МВФ щодо дефіциту сектору загальнодержавного управління (за методологією МВФ) [1, с. 63].

Необхідною умовою реалізації визначених заходів є застосування передового досвіду європейських країн у сфері управління публічними фінансами.

Найболючішою проблемою вітчизняних публічних фінансів є їх розбалансованість, що підтверджується високими показниками бюджетного дефіциту та державного боргу.

Отже, в Україні доцільно запровадити фіскальні правила, що враховуватимуть досвід Євросоюзу у сфері фінансової політики. Разом із

додержанням фінансово- політичних критеріїв вони мають спрямовуватися на розроблення середньострокової бюджетної мети та передбачати конкретні механізми її реалізації в державному секторі. При цьому перевагу варто надати правилу, котре принципово спрямоване на забезпечення збалансованого фінансового сальдо.

На думку експертів, в Україні доцільно також запровадити інструмент контролю дотримання фіскальних правил, подібний до німецького боргового гальма, та відповідні заходи регулювання. Фіскальні правила повинні мати високий законодавчий статус та охоплювати як процес бюджетного/фінансового планування, так і виконання бюджету. На випадок відхилення від правил слід передбачити автоматичний механізм коригування. Відповідні бюджетні процедури повинні бути прописані в підзаконних нормативних актах.

На законодавчому рівні треба заборонити внесення змін до поточного бюджету протягом бюджетного року, за винятком виникнення певних, чітко визначених обставин. Для того щоб забезпечити бюджетне збалансування в оптимальний спосіб, доцільно доручити розроблення або дозволити брати участь у розробленні макроекономічних прогнозів та проведенні оцінки бюджетних надходжень уже створеним науково-дослідним інституціям. При цьому важливо встановити незалежність цих інституцій та коло покладених на них функцій на законодавчому рівні.

У світовій практиці одним із найважливіших методів мінімізації негативного впливу ризиків дефіциту бюджету є застосування фіскальних правил, які набувають форми законодавчих норм, процедур бюджетного процесу й граничних фінансових показників. Враховуючи великий досвід розвинених країн Європи у сфері антикризового управління публічними фінансами, вважаємо, що в Україні доцільно впровадити низку європейських стандартів, а саме:

- закріплення у законодавстві жорстких фіскальних правил щодо розміру державного дефіциту та державного боргу;

- впровадження середньострокового бюджетного планування;
- покращення якості макроекономічних прогнозів шляхом залучення до їх формування незалежних науково-дослідних організацій;
- приведення обліку фінансових ресурсів публічного сектору до європейських стандартів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Антикризове управління являє собою скоординовану та систематичну діяльність уповноважених органів місцевого самоврядування, яка спрямована на аналіз причин виникнення кризи, послаблення негативного впливу кризових явищ на економіку, цілковите усунення даних явищ, а також недопущення їх прояву в майбутньому, і при якій для досягнення поставлених цілей застосовується спеціальний комплекс методів впливу на суспільні відносини.

2. Механізм антикризового управління - це сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів та форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи.

3. У процесі розробки та реалізації механізму запобігання кризовим необхідно визначити послідовність дій, спрямованих на виведення територіальної громади з кризового стану: діагностика кризового стану, розробка цілей і завдань антикризового управління, визначення об'єкту і суб'єкту управління, часових параметрів усунення кризових наслідків, оцінка ресурсного потенціалу, розробка антикризової програми та її реалізація.

4. Здійснивши аналіз законодавства стосовно функціонування

місцевого самоврядування, наукових праць із даного питання, а також спеціальних досліджень стосовно антикризового управління, можемо дійти висновку, що саме рівень територіальної громади дозволить здійснювати безпосередню протидію кризовим явищам найбільш ефективно. Сприяє цьому можливість прямого контакту органів управління з керованими об'єктами, а також точніше врахування усіх характерних особливостей системи господарювання у тому чи іншому регіоні.

5. Реалізація антикризового управління на місцевому рівні є достатньо складним завданням, разом з тим – виконання цього завдання є цілком реалістичним, адже вітчизняне законодавство наділяє органи місцевого самоврядування широким переліком повноважень, що при належному застосування дозволяє не лише самостійно подолати кризові явища в економіці, але і здійснювати успішну економічну політику.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА БЮДЖЕТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЯЛЬНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ

#### **2.1. Оцінка соціально-економічних умов Куяльницької сільської територіальної громади**

Куяльницька сільська територіальна громада (далі - Куяльницька громада) утворена шляхом добровільного об'єднання територіальних громад селища Борщі, сіл Зелений Кут, Дібрівка, Бочманівка, Гидерим, Миколаївка, Фонтан, В.Фонтан, Малий Фонтан, Вишневе, Ставки, Новий Мир, Станіславка, Коси-Слобідка, Коси, Мардарівка, Домниця, Климентове, Нестоїта, Романівка, Нова Кульна, Петрівка, Чубівка, Новоселівка.

Територіальна громада має єдиний представницький орган – Куяльницьку сільську територіальну громаду (далі – Рада). Рада може вступати в асоціації, інші добровільні об'єднання територіальних громад, органів місцевого самоврядування.

Офіційною символікою громади є її прапор, герб і гімн положення, опис та порядок використання, яких затверджується рішенням Ради. На будівлях, де розміщена Рада, інші органи Ради вивішується Державний Прапор України. Окремі населені пункти громади не можуть мати власної офіційної символіки.

Територія громади займає площу 38615 кв.км. Населення громади становить близько 12898 осіб. Гідрографічна сітка селища представлена річкою Чичиклія. Площа сільськогосподарського призначення Куяльницького району складає 20491,35 га. Площа земель запасу складає 10086 га. На території Ради є родовища корисних копалин: жорства, глина, пісок.

Основним видом сільськогосподарської діяльності Куяльницької громади є рослинництво. Представниками даного виду господарської діяльності є фермерські господарства, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції: пшениці, ячменю, соняшнику, кукурудзи, рапсу, проса, гороху.

Структура апарату управління Куяльницької громади: відділ освіти, сім'ї, молоді та спорту; служба в справах дітей, відділ містобудування, архітектури та земельних відносин; відділ розвитку інфраструктури, житлово-комунального господарства та благоустрою, відділ планування доходів та видатків; відділ з питань культури та туризму, центр надання адміністративних послуг, господарсько-експлуатаційна група. Чисельність апарату Куяльницької громади складає 57 штатних одиниць.



Рисунок 2.1 - Структура апарату управління Куяльницької громади

На території Куяльницької громади функціонують загальноосвітні школи та 1 гімназія, діють дошкільні навчальні заклади, Будинок дитячої творчості, дитячо-юнацька спортивна школа; початковий спеціалізований мистецький навчальний заклад/школа естетичного виховання; районний

Будинок культури, сільські Будинки культури; сільські клуби; центральна районна бібліотека, районна дитяча бібліотека, бібліотеки-філії.

У табл. 2.1. наведено інформацію про інфраструктуру Куяльницької громади району у динаміці.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників соціальної інфраструктури Куяльницької громади

Показники	2022	2023	2024
Кількість дошкільних закладів на кінець року, од	21	18	16
в них дітей, осіб	1257	987	757
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів на початок навчального року, од	24	21	17
у них учнів, осіб	2631	2256	1829
Забезпеченість населення середнім медичним персоналом на 10 тис. населення на кінець року, осіб	54,3	50,3	42,9
Забезпеченість населення лікарняними ліжками на 10 тис. населення на кінець року, од	56,4	52,4	38,0
Забезпеченість населення амбулаторно-поліклінічними закладами (планова ємність, відвідувань за зміну) на 10 тис. населення на кінець року	244,9	218,1	180,4
Кількість сімей та однаків, які одержали житло за рік	–	...	...
Кількість клубних закладів на кінець року, од	22	17	12
Кількість бібліотек на кінець року, од	24	19	13
Кількість малих підприємств <sup>6</sup> / на 10 тис. осіб наявного населення	188 / 80	190 / 82	191 / 83
Кількість середніх підприємств <sup>6</sup> / на 10 тис. осіб наявного населення	4 / 2	4 / 2	4 / 2

Джерело: побудовано та розраховано за даними статистичної звітності Куяльницької громади

Проведений аналіз показує, що у 2024 році порівняно з 2022 роком кількість дошкільних закладів зменшилася на 5 од або на 23,9 %.

У 2024 р. у дошкільних закладах Куяльницької громади перебувало 757 дітей, що на 500 осіб менше (38,9 %), ніж у 2022 р. та на 230 дітей менше (23,3 %), ніж у 2023 р.

Кількість загальноосвітніх навчальних закладів Куяльницької громади у 2024 р. складала 17 що на 7 шкіл (на 29,2 %) менше, ніж у 2022 р., порівняно з 2023 р. кількість шкіл зменшилася на 4 або на 19 %.

З кожним роком скорочується кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах Куяльницької громади. Так, у 2024 році кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах Куяльницької громади склала 1829

осіб, що на 802 учнів менше (30,5 %), ніж у 2022 році, та на 427 учнів (19,0 %) менше, ніж у 2023 році.

За досліджуваний період у Куяльницькій громаді зменшилася забезпеченість населення середнім медичним персоналом на 10 тис. населення на кінець року: у 2024 р. порівняно з 2022 р. – на 11,4 осіб або на 21,0 %, порівняно з 2023 р. – на 7,4 осіб або на 14,8 %.

У Куяльницькій громаді значно зменшилася забезпеченість населення лікарняними ліжками на 10 тис. населення на кінець року, од: у 2024 році порівняно з 2022 роком – на 18,4 од або на 32,6 %, порівняно з 2023 роком – на 14,4 од або на 27,5 %.

Забезпеченість населення амбулаторно-поліклінічними закладами (планова ємність, відвідувань за зміну) на 10 тис. населення скоротилася: у 2024 році порівняно з 2022 роком – на 64,5 відвідувань або на 26,3 %, порівняно з 2023 роком – на 37,7 відвідувань або на 17,3 %.

За досліджуваний період скоротилася кількість клубних закладів у Куяльницькій громаді у 2024 році порівняно з попередніми роками: на 10 од (45,5 %) порівняно з 2022 роком, кількість бібліотек зменшилася на 11 од або на 45,8 %.

## **2.2. Формування доходів бюджету територіальної громади**

Дохідна частина бюджету розроблена на основі норм Податкового і Бюджетного кодексів України та інших законодавчих актів із врахуванням децентралізації та поліпшення умов ведення бізнесу.

При плануванні дохідної частини селищного бюджету було враховано статистичні показники, які використовуються при розрахунку прогнозних надходжень податків та зборів, надходжень, а також запропонованих змін до податкового та бюджетного законодавства.

Формування доходів Куяльницької громади наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Формування доходів Куяльницької громади

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Податкові надходження	11,4	63,0	31,3	41,3	34,5	43,3
Неподаткові надходження	0,9	5,0	1,2	1,6	1,5	1,9
Офіційні трансферти	5,8	32,0	43,3	57,1	43,6	54,8
Разом доходів	18,1	100,0	75,8	100,0	79,6	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

Проведений аналіз формування доходів Куяльницької громади показує, що у 2022 році податкові надходження склали 11,4 млрд грн, неподаткові надходження – 0,9 млрд грн., офіційні трансферти – 5,8 млрд грн. У 2023 році доходи громади збільшилися на 57,7 млрд грн або у 4,2 рази, при цьому податкові надходження збільшилися на 19,9 млрд грн або у 3 рази, неподаткові надходження збільшилися на 0,3 млрд грн. Сума офіційних трансфертів Куяльницької громади збільшилася на 37,5 млрд грн або у 7,5 рази.

У 2024 році доходи Куяльницької громади порівняно з 2022 р. збільшилися на 61,5 млрд грн. або у 4,4 рази, а порівняно з 2023 р. - на 3,8 млн грн або на 5,0 %, при цьому податкові надходження збільшилися порівняно з 2022 р. на 23,1 млрд грн або у 3 рази, а порівняно з 2023 р. – на 3,2 млрд грн. або на 10,2 %, неподаткові надходження збільшилися, відповідно, на 0,4 млрд грн та 0,3 млрд грн. Сума офіційних трансфертів Куяльницької громади 2024 році порівняно з 2022 р. збільшилася на 37,8 млрд грн або у 7,5 рази, а порівняно з 2023 роком – на 0,3 млрд грн.

За досліджуваний період у структурі доходів найбільшу частку займають податкові надходження: у 2022 році – 63,0 %, у 2023 році – 41,3 %, у 2024 році – 43,3 %. Значну частку займають також офіційні трансферти: у 2022 році – 32,0 %, у 2023 році – 57,1 %, у 2024 році – 54,8 %. Неподаткові надходження займають незначну частку у доходах селищного бюджету: у 2022 році – 5,0 %, у 2023 році – 1,6 %, у 2024 році – 1,9 %.

Обсяг дохідної частини Куяльницької громади (без урахування трансфертів з інших бюджетів) на 2024 рік склав 35967,819 тис.грн, у тому числі: по загальному фонду – 34935,5 тис.грн; по спеціальному фонду – 1032,319 тис.грн.

Формування податкових надходжень Куяльницької громади наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Формування податкових надходжень Куяльницької громади

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Податок на доходи фізичних осіб	2300,0	20,25	16409,2	52,37	18142,1	52,62
Податок на прибуток підприємств	6,8	0,06	11,7	0,04	11,9	0,03
Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	12,4	0,11	15,0	0,05	3,1	0,01
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів	758,3	6,68	1099,7	3,51	832,9	2,42
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	7,8	0,07	16,2	0,05	16,7	0,05
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	38,9	0,34	74,2	0,24	43,5	0,13
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	185,2	1,63	374,2	1,19	545,2	1,58
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	891,3	7,85	1045,8	3,34	1073,5	3,11
Земельний податок з юридичних осіб	441,4	3,89	611,3	1,95	655,6	1,90
Орендна плата з юридичних осіб	2001,1	17,62	2092,7	6,68	2001,8	5,81
Земельний податок з фізичних осіб	434,5	3,83	1388,9	4,43	1438,7	4,17
Орендна плата з фізичних осіб	1051,5	9,26	1050,2	3,35	1090,2	3,16
Транспортний податок з фізичних осіб	50,0	0,44	25,0	0,08	18,8	0,05
Транспортний податок з юридичних осіб	94,1	0,83	43,8	0,14	-	-
Єдиний податок з юридичних осіб	160,9	1,42	174,0	0,56	143,8	0,42
Єдиний податок з фізичних осіб	1969,7	17,34	3002,5	9,58	3345,0	9,70
Єдиний податок із сільськогосподарських товаровиробників	930,6	8,19	3877,2	12,37	4669,4	13,54
Екологічний податок	21,6	0,19	22,8	0,07	18,6	0,05
Всього податкових надходжень	11356,1	100,0	31334,2	100	34475,0	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

Проведений аналіз формування податкових надходжень Куяльницької громади показує (табл. 2.2), що у структурі податкових надходжень найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб: у 2023 році – 52,37 %, у 2024 році – 52,62 %. Значну частку у структурі надходжень млн грн займає єдиний податок із сільськогосподарських товаровиробників: у 2023 році – 12,37 %, у 2024 році – 13,54 %. Єдиний податок з фізичних осіб займає у структурі доходів: у 2023 році – 9,58 %, у 2024 році – 9,70 %.

Проаналізуємо більш детально формування загального фонду бюджету Куяльницької громади. Основним доходним джерелом, яке забезпечує життєдіяльність територій є податок на доходи фізичних осіб.

Розрахунок суми податку на доходи фізичних осіб здійснено із урахуванням прогнозного обсягу фонду оплати праці, рівня середньої заробітної плати, а також бази та діючих ставок оподаткування доходів фізичних осіб.

Основні чинники, які вплинуть на надходження податку на доходи фізичних осіб:

- застосування єдиної ставки (18%) оподаткування доходів фізичних осіб (крім доходів у вигляді дивідендів по акціях та корпоративних правах, нарахованих резидентами - платниками податку на прибуток підприємств, які оподатковуються за ставкою 9%);

- підвищення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму зниження податкового навантаження на громадян, за рахунок надання податкової соціальної пільги на рівні 50% прожиткового мінімуму для працездатних осіб для будь-якого платника податку за умови, що дохід не перевищує 1,4 прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Відповідно до вимог Бюджетного кодексу України для забезпечення реалізації соціально-економічних і культурних програм громади, доходи бюджету формуються за рахунок:

60 % податку на доходи фізичних осіб, що сплачується (перераховується) згідно з Податковим кодексом України на відповідній території.

Основним фінансовим ресурсом формування загального фонду бюджету є податок на доходи фізичних осіб. У структурі загального фонду селищного бюджету Куяльницької громади частка податку на доходи фізичних осіб складає 52,62 %.

Податок на майно в обсягах надходжень загального фонду селищного бюджету Куяльницької громади становить 19,5 %. У тому числі:

- податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки планується у сумі 1678,9 млн. грн. Основний чинник, який впливає на надходження податку на майно це встановлення ставки податку на нерухоме майно для населення та комерційного (не житлового) майна;

- транспортного податку з фізичних та юридичних осіб планується 18,75 млн. грн.;

- плати за землю у сумі 5186,3 тис.грн.. Основний чинник, який вплине на надходження податку це підвищення ставок податку на землю та орендну плату за земельні ділянки державної та комунальної власності.

Єдиний податок в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 23,66%, у сумі 8158,2 млн грн. У тому числі:

- єдиний податок від підприємницької діяльності у сумі 3488,8 млн грн. Основні чинники, які вплинуть на надходження податку це підвищення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму станом на 1 січня та зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності.

- єдиний податок з сільськогосподарської діяльності у сумі млн грн. При розрахунку надходжень враховано площу земельних ділянок, які знаходяться у користуванні сільськогосподарських товаровиробників, динаміку надходжень за попередні роки та надходжень поточного року.

Акцизний податок з реалізації суб`єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 1,2 %, у сумі 424,3 млн грн.

У розрахунку прогнозних надходжень акцизного податку враховано динаміку надходжень за попередні роки та надходження поточного року, а також зміни до Податкового кодексу України щодо підвищення ставок (крім індексації) на тютюнові вироби.

Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції) в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 0,45 %, у сумі 156,5 млн грн.

Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 1,9 %, у сумі 676,4 млн грн.

Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 0,003 %, у сумі 11,9 млн грн. Розрахунок здійснено з урахуванням динаміки надходжень за попередні роки та надходжень поточного року.

Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 0,009 %, у сумі 3,1 млн грн. Розрахунок здійснено з урахуванням динаміки надходжень за попередні роки та надходжень поточного року.

У таблиці 2.3 наведено інформацію про неподаткові надходження до бюджету Куяльницької громади.

У 2024 році порівняно з 2022 роком неподаткові надходження збільшилися на 551,3 млн грн. або на 58,6 %, порівняно з 2023 роком – на 300,2 млн грн. або на 25,2 %. При цьому плата за надання адміністративних послуг порівняно з 2022 роком збільшилася на 252,3 млн грн. або на 125,1 %, а порівняно з 2023 роком – на 51,1 млн грн. або на 12,7 %, надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із

законодавством збільшилися, відповідно, на 473,8 млн грн. (83,3 %) та на 460,8 млн грн. (87,8 %). За досліджуваний період зменшилися надходження від державного мита, пов'язаного з видачею та оформленням закордонних паспортів та паспортів громадян України порівняно з 2022 роком – на 43,5 млн грн. або у 9,7 рази, порівняно з 2023 роком – на 45,1 млн грн. або у 10 разів.

Таблиця 2.3 - Формування неподаткових надходжень Куяльницької громади

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Плата за надання адміністративних послуг	201,7	21,4	402,9	33,8	454,0	30,5
Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	18,6	2,0	19,9	1,7	20,1	1,3
Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів та паспортів громадян України	48,5	5,2	50,1	4,1	5,0	0,3
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	539,9	57,3	552,9	46,4	1013,7	67,9
Інші неподаткові надходження	34,1	14,1	166,8	14,0	-	-
Всього неподаткових надходжень	941,5	100,0	1192,6	100,0	1492,8	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

У структурі неподаткових надходжень найбільшу частку займають надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством: у 2022 році – 57,3 %, у 2023 році – 46,4 %, у 2024 році – 67,9 %. Значна частка неподаткових надходжень приходить на плату за надання адміністративних послуг: у 2022 році – 21,4 %, у 2023 році – 33,8 %, у 2024 році – 30,5 %.

Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 1,3 %, у сумі 454,0 млн грн у тому числі:

- плата за надання інших адміністративних послуг - у сумі 340,5 млн грн;
- адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень – у сумі 113,5 млн грн.

Державне мито в обсягах надходжень загального фонду бюджету Куяльницької громади становить 0,07 %, у сумі 25,1 млн грн.

Проаналізуємо формування спеціального фонду. Надходження до спеціального фонду бюджету Куяльницької громади складають 1032,319 млн грн.

Основним джерелом надходження спеціального фонду є власні надходження бюджетних установ – 1013,719 млн грн, у тому числі:

- плата за послуги бюджетних установ згідно з їх основною діяльністю, а саме батьківська плата за харчування дітей у дитячих садках у сумі 989,3 млн грн;
- плата за оренду майна бюджетних установ - у сумі 22,919 млн грн;
- надходження бюджетних установ від реалізації в установленому порядку майна (крім нерухомого майна) - у сумі 1,5 млн грн.

Важливу роль у формуванні бюджетної політики і організації бюджетного процесу займає міжбюджетне регулювання, метою якого є перерозподіл фінансових ресурсів між бюджетами для забезпечення відповідності повноважень на здійснення видатків, закріплених законодавчими актами за відповідними бюджетами та фінансових ресурсів, які мають забезпечувати їх виконання. Однією із форм реалізації засад міжбюджетного регулювання є міжбюджетні трансферти.

Міжбюджетні трансферти - це кошти, які безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого. Перелік міжбюджетних

трансфертів, які можуть передбачатися у державному бюджеті для місцевих бюджетів, визначено ст. 97 Бюджетного кодексу України.

Обсяги міжбюджетних трансфертів щорічно затверджуються законом про державний бюджет і надаються місцевим бюджетам, які мають взаємовідносини з державним бюджетом – обласні бюджети, бюджети міст обласного значення, бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, районні бюджети.

Офіційні трансферти Куяльницької громади наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Офіційні трансферти Куяльницької громади

Групи доходів	2022 р.	
	млрд грн	%
Інші субвенції	5,6	96,6
у т.ч. за рахунок субвенції з районного бюджету на утримання дошкільних навчальних закладів	3,5	6,3
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів	0,2	3,4
Всього офіційних трансфертів	5,8	100

Джерело: рішення про місцевий бюджет

Офіційні трансферти Куяльницької громади на 2023 рік наведено у табл. 2.5.

У 2023 році до бюджету Куяльницької громади надійшло дотацій у сумі 11404,5 млн грн. (26,3 % всіх офіційних трансфертів) (табл. 2.5), із яких 2770 млн грн. базова дотація (6,4 %) та 8634,5 млн грн додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я.

У 2023 році до бюджету Куяльницької громади надійшло 31921,5 млн грн (73,7 %) субвенцій, із яких субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад - 4559,4 млн грн (10,5 %), освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам – 17035,7 млн грн (39,3 %), медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам – 9173,1 млн грн (21,2 %),

Таблиця 2.5 - Офіційні трансферти Куяльницької громади на 2023 рік

Офіційні трансферти	2023 р.	
	млн грн	%
<b>Дотація</b>	11404,5	26,3
Базова дотація	2770,0	6,4
Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я	8634,5	19,9
<b>Субвенції</b>	31921,5	73,7
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад	4559,4	10,5
Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	17035,7	39,3
Медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	9173,1	21,2
Субвенція до селищного бюджету Куяльницької громади на фінансування заходів з перевезення учнів до загальноосвітніх навчальних закладів	24,8	0,1
Субвенція з обласного бюджету на виконання депутатами обласної ради доручень виборців	20,0	0,0
Субвенція з обласного бюджету місцевим бюджетам на оновлення матеріально-технічної бази та упровадження енергозберігаючих технологій в опорних школах, надання фінансової підтримки загальноосвітнім навчальним закладам області, які беруть участь у пілотних проектах, таких як новий освітній простір, нова українська школа	167,0	0,4
Субвенція за рахунок залишку коштів освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, що утворився на початок бюджетного періоду	833,0	1,9
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів	53,0	0,1
<b>Всього офіційних трансфертів</b>	<b>43326,0</b>	<b>100</b>

Джерело: рішення про місцевий бюджет

субвенція з обласного бюджету місцевим бюджетам на оновлення матеріально-технічної бази та упровадження енергозберігаючих технологій в опорних школах, надання фінансової підтримки загальноосвітнім навчальним закладам області, які беруть участь у пілотних проектах, таких як новий освітній простір, нова українська школа – 167 млн грн. (0,4 %), субвенція за рахунок залишку коштів освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, що утворився на початок бюджетного періоду – 833 млн грн. (1,9 %), субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів – 53,1 млн грн. (0,1 %).

У табл. 2.6 наведено інформацію про міжбюджетні трансферти з державного бюджету до бюджету Куяльницької громади.

Таблиця 2.6 - Офіційні трансферти Куяльницької громади на 2024 рік

Офіційні трансферти	2024 р.	
	млн грн	%
<b>Дотація</b>	10760,8	24,7
Базова дотація	3908,3	9,0
Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я	6852,5	15,7
<b>Субвенції</b>	32808,6	75,3
Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	23939,7	54,9
Медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	8808,9	20,2
<b>Всього офіційних трансфертів</b>	<b>43569,4</b>	<b>100,0</b>

Джерело: рішення про місцевий бюджет

Міжбюджетні трансферти, що передаються з державного бюджету до бюджету Куяльницької громади, і які є складовою дохідної частини бюджету 2024 року, визначені відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік».

Обсяг міжбюджетних трансфертів, що надаються з державного бюджету до бюджету Куяльницької громади враховано у сумі 43509,4 млн. грн, у тому числі:

- базова дотація – 3908,3 млн грн;
- додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансування переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я – 6852,5 млн грн спрямовується на видатки навчальних закладів: на оплату праці з нарахуваннями (крім видатків на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників), оплату комунальних послуг і енергоносіїв; на оплату комунальних послуг та енергоносіїв по первиній медичній допомозі;

- освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам – 23939,7 млн грн на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників у загальноосвітніх навчальних закладах усіх ступенів;

- медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам - 8808,9 млн грн у сумі 7112,8 млн грн передається до районного бюджету на утримання вторинної медичної допомоги, на видатки передбачені у пункті 3 частини першої статті 89 та пункті 3 частини першої статті 90 Бюджетного кодексу України, для оплати поточних видатків, крім видатків на оплату комунальних послуг та енергоносіїв.

### 2.3. Видатки бюджету Куяльницької громади

Видатки бюджету визначаються як такі, що не створюють і не компенсують фінансові вимоги. Видатки передбачаються для задоволення поточних потреб та на виконання державних та селищних програм.

Видатки бюджету Куяльницької громади наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Видатки бюджету Куяльницької громади

Галузі та програми	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Державне управління	1970,5	10,86	7253,3	9,56	6863,7	8,63
Освіта	7934,4	43,72	42641,2	56,22	51779,5	65,10
Охорона здоров'я	1357,2	7,48	2246,0	2,96	2696,1	3,39
Соціальний захист та соціальне забезпечення	382,8	2,11	1566,2	2,06	1936,3	2,43
Культура і мистецтво	130,6	0,72	1262,2	1,66	2764,3	3,48
Фізична культура і спорт	645,9	3,56	1135,7	1,50	1262,1	1,59
Житлово-комунальне господарство	5443,3	30,00	10470,2	13,80	3583,7	4,51
Громадський порядок	219,5	1,21	292,4	0,39	456,3	0,57
Охорона навколишнього природного середовища	25,4	0,14	84,8	0,11	18,6	0,02
Інші	34,5	0,19	93,6	0,12	179,9	0,23
Субвенції районному бюджету	-	-	8602,5	11,34	7996,7	10,05
Всього	18144,2	100,0	75848,1	100,00	79537,2	100,00

Джерело: рішення про місцевий бюджет

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що найбільше видатків Куяльницька громада спрямовує на фінансування освіти: у 2022 році – 43,72 %, у 2023 році – 56,22 %, у 2024 році – 65,1 %. Значну частку займають видатки на управління: у 2022 році – 10,86 %, у 2023 році – 9,56 %, у 2024 році – 8,63 %. Необхідно відмітити значне скорочення видатків на житлово-комунальне господарство, якщо у 2022 році їх частка становила 30,0 % всіх витрат, то у 2023 році – 13,8 %, а у 2024 році – 4,51 %, тобто їх частка скоротилася у 7,5 рази.

У 2024 році порівняно з 2022 роком видатки Куяльницької громади збільшилися на 61393 млн грн. або у 4,4 рази, при цьому видатки на державне управління збільшилися на 4893,2 млн грн. або у 3,5 рази, на освіту – на 43845,1 млн грн. або у 6,5 рази, на охорону здоров'я – на 1338,9 млн грн. або на 98,7 %, на соціальний захист та соціальне забезпечення – на 1553,5 млн грн. або у 5,1 рази, на культуру і мистецтво – на 2633,7 млн грн. або у 21,2 рази, на фізичну культуру і спорт – на 616,2 млн грн. або на 95,4 %, на громадський порядок – на 236,8 млн грн. або у 2,1 рази. Як було відмічено вище, видатки на житлово комунальне господарство зменшилися на 11859,6 млн грн. або на 34,2 %.

Обсяг видаткової частини Куяльницької громади (з урахуванням субвенцій з державного бюджету) на 2024 рік визначено у розмірі 79537,219 млн грн, у тому числі 78504,9 млн грн - видатки загального фонду та 1032,319 тис.грн – видатки спеціального фонду. Видатки загального фонду Куяльницької громади на 2024 р. наведено у табл. 2.8.

При розрахунку видатків бюджету Куяльницької громади (без урахування власних надходжень) (табл. 2.8), у 2024 році спрямовано на утримання державного управління – 6863,661 млн грн; установ освіти - 50772,971 млн грн (із них за рахунок освітньої субвенції з держбюджету – 23939,7 млн грн); охорони здоров'я – 2696,1 млн грн. (із них за рахунок медичної субвенції з державного бюджету -1696,1 млн грн.); соціального захисту та соціального забезпечення – 1945,350 млн грн; культура і

мистецтво – 2748,061 млн грн; фізичної культури та спорту - 1262,050 млн грн; житлово-комунальне господарство – 3583,679 млн грн; економічна діяльність – 180,0 млн грн; інша діяльність – 456,292 млн грн; субвенції районному бюджету – 7996,736 млн грн.

Таблиця 2.8 - Видатки із загального фонду, млн грн (2024 рік)

Галузі та програми	Податки і збори + базова дотація з держ. бюджету	Субвенція з держ. бюджету на загальну освіту	Медична субвенція з держ. бюджету	Додаткова дотація з держ. бюджету місцбюджетам	Всього видатків	Питома вага
Державне управління	6863,661	-	-	-	6863,661	8,7
Освіта	20224,671	23939,7	-	6617,650	50782,021	64,7
Охорона здоров'я	765,150	-	1696,1	234,850	2696,1	3,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1936,3	-	-	-	1936,3	2,5
Культура і мистецтво	2748,061	-	-	-	2748,061	3,5
Фізична культура і спорт	1262,05	-	-	-	1262,05	1,6
Житлово-комунальне господарство	3583,679	-	-	-	3583,679	4,6
Інші	636,292	-	-	-	636,292	0,8
Субвенції районному бюджету	883,936	-	7112,8	-	7996,736	10,2
Всього	38903,8	23939,7	8808,9	6852,5	78504,9	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

Фінансові ресурси бюджету Куяльницької громади враховують забезпечення видатками головних розпорядників коштів селищного бюджету на виплату заробітної плати з нарахуваннями працівникам бюджетних установ та одержувачам бюджетних коштів у сумі 58406,129 млн грн, на своєчасне проведення розрахунків установами за надані комунальні послуги та спожиті теплоенергоносії у сумі 4490,870 млн грн, на придбання медикаментів - 240,0 млн грн та придбання продуктів харчування – 2650,0 млн грн.

У межах коштів спеціального фонду за відповідними джерелами надходжень, видатки спеціального фонду бюджету Куяльницької громади на 2024 рік складали 1032,319 млн грн.

Видаткова частина спеціального фонду бюджету Куяльницької громади складається із власних надходжень бюджетних установ та інших надходжень (цільових фондів). У структурі фонду найбільший відсоток питомої ваги займають видатки на освіту – 96,6 % (997,459 млн грн), охорону

навколишнього природного середовища – 1,8 % (18,6 млн грн.), установ культури - 1,6 % (16,260 млн грн).

Видатки на утримання органів місцевого самоврядування у бюджеті Куяльницької громади на 2024 рік склали у сумі 6863,661 млн грн і визначені згідно з вимогами чинного законодавства. На оплату праці 4910,0 млн грн; нарахування на заробітну плату обраховано з урахуванням діючих ставок ЄСВ у сумі 1080,2 млн грн, на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 218,861 млн грн; на придбання предметів та матеріалів заплановано – 430,0 млн грн, оплата послуг - 220,0 млн грн, видатки на відрядження – 2,0 млн грн, окремі заходи з реалізації державних (регіональних) програм – 2,0 млн грн, інші поточні видатки – 0,6 млн грн.

За рахунок цих коштів планується утримувати 2 установи, у тому числі:

- апарат громади штатною чисельністю - 59 одиниць;
- централізована бухгалтерія громади штатною чисельністю – 5 одиниць.

Видатки загального фонду на утримання установ культури та проведення культурних заходів склали 2748,061 млн грн. По спеціальному фонду за рахунок власних надходжень бюджетних установ - у сумі 16,260 млн грн.

За рахунок цих коштів утримували 21 установу культури, у тому числі:

- 11 бібліотечних установ (3 бібліотеки та 8 філій) штатною чисельністю – 12,5 одиниць;
- 8 клубів та будинків культури (районний будинок культури, 4 сільських будинки культури та 3 сільських клуби) штатною чисельністю - 14,25 одиниці;
- історичний музей штатною чисельністю 1,5 одиниці;
- централізована бухгалтерія відділу культури штатною чисельністю 2,5 одиниці.

Загальна штатна чисельність працівників установ культури становить 30,75 одиниць.

Видатки на утримання дитячо-юнацької спортивної школи, враховано в загальній сумі 1262,050 млн грн. За рахунок цих коштів утримували одну установу, з штатною чисельністю 15,7 одиниць.. На оплату енергоносіїв та інших комунальних послуг видатки склали 163,650 млн грн.

У бюджеті на 2024 рік видатки на утримання місцевої пожежної охорони склали 307,292 млн грн.

За рахунок надходження коштів екологічного податку по спеціальному фонду бюджету кошти у сумі 18,6 млн грн. на упорядкування сміттєзвалищ на території селищної ради.

У табл. 2.9 більш деталізовано видатки на освіту Куяльницької громади.

Проведений аналіз показує (табл. 2.19), що найбільшу питому вагу серед видатків на освіту займає надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (у т.ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами: у 2022 році – 70,12 %, у 2023 році – 70,36 %, у 2024 році – 68,22 %. Четверта частина видатків освіти приходить на дошкільну освіту. Необхідно зазначити, що у 2022 та 2024 роках не виділялися кошти на придбання, доставку та зберігання підручників і посібників. Інші статті видатків на освіту займають незначну частку, менше 2,0 %.

По бюджету Куяльницької громади на 2024 рік видатки загального фонду на утримання установ освіти та проведення освітніх заходів заплановані у сумі 50782,021 млн грн, у тому числі освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам - 23939,7 млн грн на виплату заробітної плати з нарахуваннями педагогічним працівникам загальноосвітніх закладів селищної ради. По спеціальному фонду за рахунок власних надходжень бюджетних установ заплановані кошти у сумі 997,459 млн грн.

Таблиця 2.9 - Видатки бюджету Куяльницької громади на освіту

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Дошкільні заклади освіти	1932,8	24,36	10000,7	23,45	12785,7	24,69
Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами ( в т.ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами	5563,6	70,12	30003,2	70,36	35322,0	68,22
Надання позашкільної освіти позашкільними закладами освіти, заходи із позашкільної роботи з дітьми	72,2	0,91	725,1	1,70	967,6	1,87
Придбання, доставка та зберігання підручників і посібників	-	-	134,8	0,32	-	-
Методичне забезпечення діяльності навчальних закладів та інші заходи в галузі освіти	25,4	0,32	291,2	0,68	501,0	0,97
Централізоване ведення бухгалтерського обліку	236,4	2,98	660,1	1,55	663,2	1,28
Інші освітні програми	52,4	0,66	459,8	1,08	600,0	1,16
Надання допомоги дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, яким виповнюється 18 років	-	-	12,7	0,03	9,1	0,02
Надання спеціальної освіти школам естетичного виховання (музичним, художнім, хореографічним, театральним, хорovým, мистецьким)	51,6	0,65	353,6	0,83	931,0	1,80
Всього видатків	7934,4	100,0	42641,2	100,0	51779,5	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

За рахунок цих коштів планується утримувати 23 установи освіти, у тому числі:

- 10 загальноосвітніх шкіл штатною чисельністю 334,7 одиниць, у тому числі керівний персонал – 17,5 одиниць; педагогічні працівники – 157,5 одиниць; інші працівники віднесені до педагогічного персоналу – 15,25 спеціалісти (медсестри, бібліотекарі) – 7,5 одиниць; обслуговуючий персонал - 137 одиниці;

- 9 дошкільних закладів освіти штатною чисельністю 144,99 одиниць, в тому числі керівники – 6,5 одиниць; педагогічні працівники –

48,29 одиниць; спеціалісти (медсестри) – 6 одиниці; обслуговуючий персонал – 84,2 одиниць;

- будинок дитячої творчості (позашкільна освіта) штатною чисельністю 11,0 одиниць, у тому числі керівник – 1 одиниця; педагогічні працівники – 6,5 одиниці; обслуговуючий персонал – 3 одиниці;

- методичне забезпечення діяльності навчальних закладів та інші заходи у галузі освіти штатною чисельністю – 4 одиниці;

- музична школа штатною чисельністю - 12,91 одиниць;

- централізована бухгалтерія відділу освіти штатною чисельністю 6 одиниць.

Загальна штатна чисельність працівників установ освіти становить 513 одиниць.

На оплату комунальних послуг і енергоносіїв асигнування передбачено у повному обсязі з урахуванням заходів щодо енергозбереження та підвищення тарифів на енергоносії у сумі 3024,483 млн грн.

У табл. 2.10 деталізовано видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення Куяльницької громади.

Таблиця 2.10 - Видатки бюджету Куяльницької громади на соціальний захист та соціальне забезпечення

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю	292,5	76,4	1157,5	73,9	1438,3	74,3
Соціальний захист ветеранів війни	28,3	7,4	133,4	8,5	120,0	6,2
Реалізація державної політики у молодіжній сфері	5,0	1,3	30,0	1,9	35,0	1,8
Організація та проведення громадських робіт	30,6	8,0	127,5	8,1	183,0	9,5
Інші видатки на соціальний захист населення	26,4	6,9	114,8	7,3	160,0	8,3
Всього видатків	382,8	100,	1566,2	100	1936,3	100

Джерело: рішення про місцевий бюджет

За даними табл. 2.10 можемо зробити висновок, що у структурі видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення Куяльницької громади найбільшу частку займає забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю: у 2022 році – 76,4 %, у 2023 році – 73,9 %, у 2024 році – 74,3 %. На соціальний захист ветеранів війни та праці приходить 7,4 % у 2022 році, 8,5 % - у 2023 році, 6,2 % у 2024 році. Організація та проведення громадських робіт у структурі видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення займає: у 2022 році – 8,0 %, у 2023 році – 8,1 %, у 2024 році – 9,5 %.

У бюджету Куяльницької громади на 2024 рік на заходи, пов'язані із захистом ветеранів війни та праці спрямовані кошти у сумі 120,0 млн грн. За рахунок запланованих коштів планується придбання продовольчих наборів, одноразова матеріальна допомога ветеранам війни.

На 2024 рік на інші видатки на соціальний захист населення склали кошти у сумі 160,0 млн грн. За рахунок запланованих коштів планується виплата матеріальної допомоги на поховання, святкові обіди військовослужбовцям до дня перемоги, допомога на покращення соціально – побутових умов, матеріальна допомога на лікування.

На співфінансування проведення громадських робіт у 2024 році спрямовані кошти у сумі 183,0 млн грн.

У табл. 2.11 деталізовано видатки на житлово-комунальне господарство Куяльницької громади.

У 2024 р. порівняно з 2023 р. видатки на житлово-комунальне господарство зменшилися на 6886,5 млн грн. або у 2,9 рази за рахунок зменшення видатків на благоустрій міст, сіл, селищ. У структурі видатків на житлово-комунальне господарство найбільшу частку займає благоустрій міст, сіл, селищ: у 2022 р. – 98,06 %, у 2023 р. – 95,66 %, у 2024 р. – 88,56 %. Відшкодування різниці між розміром ціни на житлово-комунальні послуги у структурі видатків на житлово комунальне господарство складають: у 2022 р

– 1,29 %, у 2023 р. – 3,63 %, у 2024 р. – 9,88 %. Значно збільшилися видатки на відшкодування різниці між розміром ціни на житлово-комунальні послуги порівняно з 2022 р – на 284 млн грн. або у 5,1 рази.

Таблиця 2.11 - Видатки бюджету Куяльницької громади на житлово-комунальне господарство

Групи доходів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Забезпечення надійного та безперебійного функціонування житлово-експлуатаційного господарства	26,7	0,49	65,5	0,63	39,7	1,11
Забезпечення функціонування водопровідно-каналізаційного господарства	8,9	0,16	9,4	0,09	16,3	0,45
Благоустрій міст, сіл, селищ	5337,7	98,06	10015,3	95,66	3173,7	88,56
Відшкодування різниці між розміром ціни (тарифу) на житлово-комунальні послуги, що затверджувалися або погоджувалися рішенням місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування	70,0	1,29	380,0	3,63	354,0	9,88
Всього видатків	5443,3	100,0	10470,2	100,0	3583,7	100,0

Джерело: рішення про місцевий бюджет

У бюджеті Куяльницької громади на 2024 рік видатки на благоустрій склали у сумі 3173,7 млн грн. На придбання предметів та матеріалів (господарчі, будівельні, електротовари) заплановані кошти у сумі 1000,0 тис.грн, на оплату послуг (поточний ремонт доріг, освітлення, транспортні послуги) у сумі 535,305 тис.грн, інші видатки у сумі 1,0 тис.грн. На оплату електроенергії по вуличному освітленню заплановані кошти у сумі 351,374 тис.грн.

У громаді діє програма безоплатного перевезення учнів сільської місцевості Куяльницької громади до місць навчання і додому. Мета програми це забезпечення у сільській місцевості регулярного безоплатного перевезення до місць навчання учнів та педагогічних працівників. Програма спрямована на забезпечення соціального захисту населення учасників навчально-

виховного процесу, належних умов для отримання учнями повноцінної загальної середньої освіти у сільській місцевості.

У громаді діє програма «Правопорядок», метою програми є сприяння правоохоронним органам та органам виконавчої влади, також посадовим особам у запобіганні та припиненні адміністративних правопорушень і злочинів, захисту життя та здоров'я громадян, інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, а також у рятуванні людей і майна під час стихійного лиха та інших надзвичайних ситуацій.

У громаді діє програма навколишнього природного середовища Куяльницької громади. Метою програми є фінансування заходів з зменшення території забруднення довкілля, упорядкування сміттєзвалищ.

## **Висновки до розділу 2**

1. Куяльницька сільська територіальна громада (далі - Куяльницька громада) утворена шляхом добровільного об'єднання територіальних громад селища Борщі, сіл Зелений Кут, Дібрівка, Бочманівка, Гидерим, Миколаївка, Фонтан, В.Фонтан, Малий Фонтан, Вишневе, Ставки, Новий Мир, Станіславка, Коси-Слобідка, Коси, Мардарівка, Домниця, Климентове, Нестоїта, Романівка, Нова Кульна, Петрівка, Чубівка, Новоселівка.

2. Територія громади займає площу 38615 кв.км. Населення громади становить близько 12898 осіб. Гідрографічна сітка селища представлена річкою Чичиклія. Площа сільськогосподарського призначення Куяльницької громади складає 20491,35 га Площа земель запасу складає 10086 га. На території Ради є родовища корисних копалин: жорства, глина, пісок.

3. Структура Куяльницької громади: відділ освіти, сім'ї, молоді та спорту; служба в справах дітей, відділ містобудування, архітектури та земельних відносин; відділ розвитку інфраструктури, житлово-комунального господарства та благоустрою, відділ планування доходів та видатків; відділ з питань культури та туризму, центр надання адміністративних послуг,

господарсько-експлуатаційна група. Чисельність апарату Куяльницької громади складає 57 штатних одиниць.

4. Дохідна частина селищного бюджету розроблена на основі норм Податкового і Бюджетного кодексів України та інших законодавчих актів із врахуванням децентралізації та поліпшення умов ведення бізнесу. Проведений аналіз формування доходів Куяльницької громади показує, що у 2022 році податкові надходження склали 11,4 млрд грн, неподаткові надходження – 0,9 млрд грн., офіційні трансферти – 5,8 млрд грн. У 2023 році Куяльницької громади податкові надходження збільшилися на 19,9 млрд грн або у 3 рази, неподаткові надходження збільшилися на 0,3 млрд грн.

5. За досліджуваний період у структурі доходів найбільшу частку займають податкові надходження: у 2022 році – 63,0 %, у 2023 році – 41,3 %, у 2024 році – 43,3 %. Значну частку займають також офіційні трансферти: у 2022 році – 32,0 %, у 2023 році – 57,1 %, у 2024 році – 54,8 %. Неподаткові надходження займають незначну частку у доходах селищного бюджету: у 2022 році – 5,0 %, у 2023 році – 1,6 %, у 2024 році – 1,9 %.

6. У структурі податкових надходжень найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб: у 2023 році – 52,37 %, у 2024 році – 52,62 %. Значну частку у структурі надходжень займає єдиний податок із сільськогосподарських товаровиробників: у 2023 році – 12,37 %, у 2024 році – 13,54 %. Єдиний податок з фізичних осіб займає у структурі доходів: у 2023 році – 9,58 %, у 2024 році – 9,70 %.

7. Найбільше видатків Куяльницька громада спрямовує на фінансування освіти: у 2022 році – 43,72 %, у 2023 році – 56,22 %, у 2024 році – 65,1 %. Значну частку займають видатки на управління: у 2022 році – 10,86 %, у 2023 році – 9,56 %, у 2024 році – 8,63 %.

8. Найбільшу питому вагу серед видатків на освіту займає надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами, спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами: у 2022 році –

70,12 %, у 2023 році – 70,36 %, у 2024 році – 68,22 %. Четверта частина видатків освіти приходить на дошкільну освіту.

9. У структурі видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення найбільшу частку займає забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю: у 2022 році – 76,4 %, у 2023 році – 73,9 %, у 2024 році – 74,3 %. На соціальний захист ветеранів війни приходить 7,4 % у 2022 році, 8,5 % - у 2023 році, 6,2 % у 2024 році. Організація та проведення громадських робіт у структурі видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення займає: у 2022 році – 8,0 %, у 2023 році – 8,1 %, у 2024 році – 9,5 %.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КУЯЛЬНИЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

### **3.1. Антикризіві заходи та управлінські рішення для стійкого розвитку громади**

Децентралізація владних та фінансових повноважень держави на користь місцевого самоврядування є однією з найбільш визначальних реформ з часів української незалежності.

Головним стратегічним завданням модернізації системи державного управління та територіальної організації влади, яка сьогодні здійснюється, є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання громадян, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг. Досягнення зазначених цілей неможливе без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансового забезпечення і достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів.

Саме фінансовий аспект є одним із найсуттєвіших, від якого, у значній мірі, залежить успішність функціонування об'єднаних територіальних громад. Наявність економічно активних суб'єктів підприємницької діяльності, достатня кількість кваліфікованих трудових ресурсів, розвинена промислова та соціальна інфраструктура – все це та багато іншого є основою для успішного розвитку громади.

Результатом реформи стало підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів. Об'єднані громади показують високі та динамічні темпи приросту власних доходів. У частині використання коштів увага акцентується на необхідності формування найбільш оптимальної структури бюджетних видатків, створенні ефективного не надто чисельного

управлінського апарату, здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні випадків їх нераціонального витрачання.

Показники виконання місцевих бюджетів відображають загальний соціально-економічний стан відповідної території та її потенціал до сталого розвитку. Наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах є запорукою того, що територіальна громада має можливість надавати більш якісні та більш різноманітні послуги своїм жителям, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для розвитку підприємництва, залучення інвестиційного капіталу, розробляти програми місцевого розвитку та фінансувати інші заходи для всебічного покращення умов проживання жителів громади.

Самодостатнє місцеве самоврядування на регіональному рівні здатне забезпечити результативне проведення антикризових заходів для покращення рівня життя і задоволення потреб жителів сіл, селищ, міст, що входять до їх складу.

Кризові явища мають переважно регіональний характер, до того ж значно менше управлінських ресурсів необхідно, щоб узгодити та втілити в життя програму подолання кризових явищ на рівні територіальної громади. Необхідна також взаємодія районних рад із відповідними місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування базового рівня, що являє собою здійснення погоджених дій між даними органами з метою вирішення певних завдань місцевого, регіонального або державного значення. Така взаємодія повинна будуватися на принципах законності, добровільності, врахування спільних інтересів, взаємної відповідальності, збереження незалежності органів місцевого самоврядування [9, с. 173].

Це дозволить не лише розподілити відповідні антикризові заходи між місцевим самоврядування та органами державної влади на місцях, але і дасть змогу підвищити ефективність реалізації комплексних завдань, які вимагатимуть більших фінансових та організаційних ресурсів (розбудова інфраструктури, створення додаткових робочих місць тощо).

Оскільки виникнення кризи відбувається у системі економічних відносин, то найбільшу увагу слід приділити взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності. Така взаємодія може проявлятися у формі громадських слухань, круглих столів, колективних переговорів, взаємних консультацій за участю об'єднань роботодавців, підприємців, недержавних некомерційних організацій, а також органів місцевого самоврядування щодо спільного вирішення тих чи інших заходів антикризового характеру (створення нових робочих місць, реалізації інвестиційних проектів, благоустрій об'єктів соціальної інфраструктури, визначення тарифів щодо орендної плати, комунальних послуг для підприємців тощо).

При запровадженні антикризового управління органи місцевого самоврядування навіть в умовах недостатнього обсягу власних коштів цілком спроможні проводити антикризову економічну політику шляхом здійснення ефективного управління (рис.3.1).

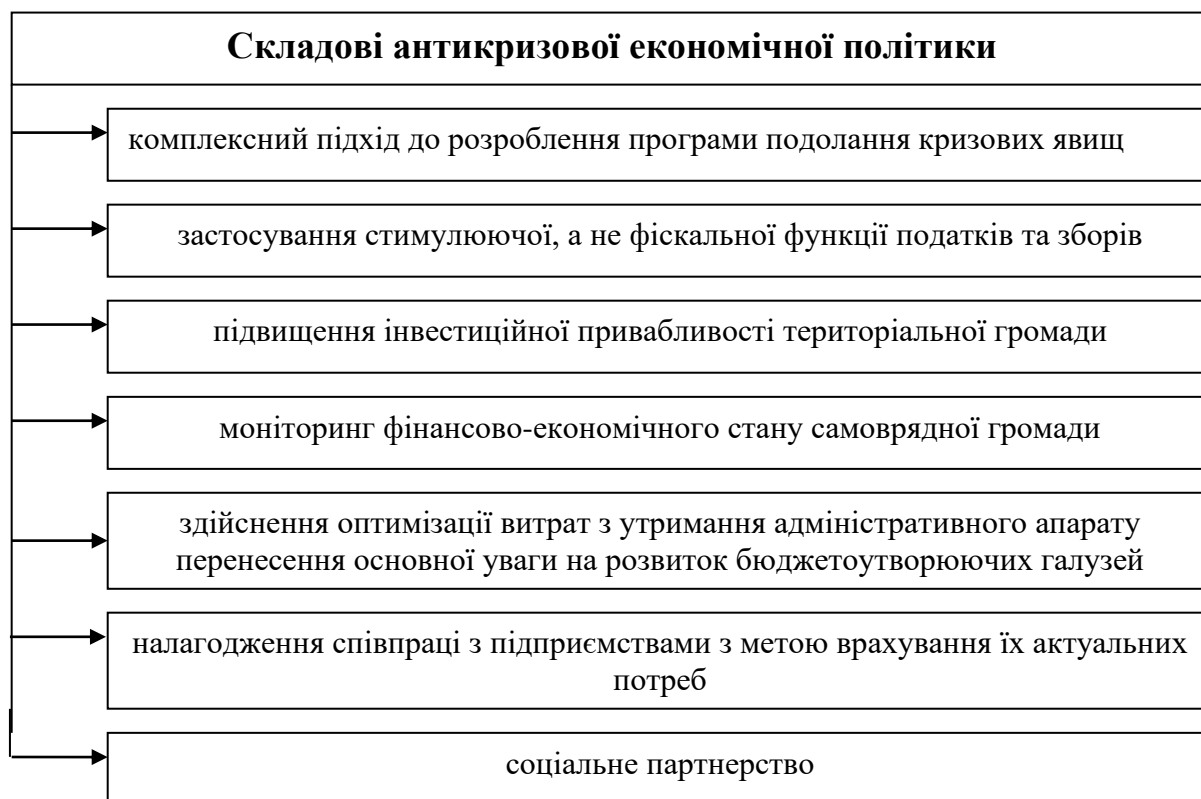


Рисунок 3.1 - Складові антикризової економічної політики  
Куяльницької громади

Процес функціонування значної кількості територіальних громад найчастіше має нестабільний, кризовий характер, високу значущість має проблема розробки ефективних механізмів антикризового управління на рівні територіальної громади, спрямованих не лише на усунення, але і на недопущення переходу місцевих соціально-економічних систем в кризовий стан.

Отже, під механізмом антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади розуміють сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовано на розробку і впровадження заходів щодо проведення своєчасної профілактики або запобігання кризовим явищам.

Основною метою антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади є збереження цілісності, основного призначення та властивостей місцевого бюджету. У зв'язку з цим необхідно вирішити наступні завдання: попередження кризи місцевого бюджету шляхом використання превентивних інструментів антикризового управління та усунення кризи у разі її настання за допомогою застосування стабілізаційних інструментів.

Діагностика та попередження кризи є запорукою успішної діяльності підприємств. Для того, щоб вчасно розпізнати і запобігти фінансовій неспроможності підприємства, необхідно систематично прогнозувати його майбутній стан, що дозволить виявити початкові симптоми кризи і прийняти відповідні заходи [45, с. 8].

Отже, антикризове управління фінансовою стійкістю територіальної громади можна трактувати як процес запобігання або регулювання впливів на стан територіальної громади, спрямований на досягнення визначених цільових орієнтирів її розвитку, за допомогою застосування системи взаємно узгоджених підходів, інструментів і програм, оптимізованих за ресурсами та строками.

Основні складові антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади наведені на рис. 3.2.

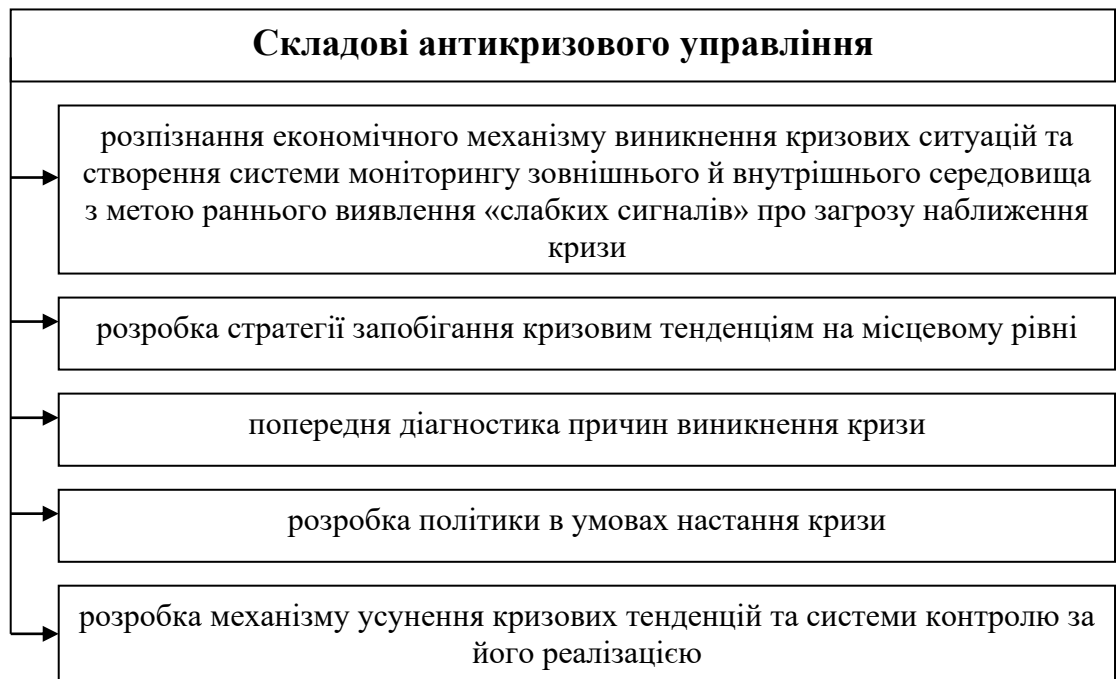


Рисунок 3.2 – Складові антикризового управління Куяльницької громади

Джерело: побудовано автором з використанням [16, 21, 27, 30, 32]

Одним із резервів антикризового управління селищної ради є залучення додаткових надходжень до бюджету: проведення інвентаризації та нормативної грошової оцінки землі. Це є базою оподаткування плати за землю та базою для визначення розміру орендної плати, а її відсутність має негативний вплив на надходження до місцевого бюджету.

У більшості населених пунктів не повністю проведена інвентаризація землі, в окремих - не проведена взагалі. А нормативна грошова оцінка землі проведена у середньому по 30-50% земель сільськогосподарського призначення, яка здана в оренду.

Серед резервів із залучення додаткових надходжень до місцевих бюджетів є вжиття заходів щодо легалізації виплати заробітної плати, перегляд пільг, наданих місцевими органами влади, формування оптимальної мережі закладів бюджетної сфери, зменшення податкового боргу.

До того ж на місцях слід приділити увагу питанням оптимальної чисельності апарату місцевої ради та її виконавчого комітету.

Робота по розширенню податкової бази, залученню додаткових доходів до місцевих бюджетів та оптимізації видатків бюджету, при повній бюджетній самостійності у прийнятті рішень стосовно розподілу ресурсів бюджету та відповідальності за прийняті рішення, дадуть можливість місцевим органам влади і у подальшому забезпечувати комплексне вирішення питань розвитку своїх територій.

### **3.2. Інструменти залучення інвестицій та ресурсів до громади**

З метою антикризових заходів та сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад необхідно залучити достатній обсяг коштів як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Залучені інвестиції дають змогу створювати нові робочі місця, збільшити обсяг податкових відрахувань, що сприятливо вплине на формування додаткових джерел фінансування соціально-економічного розвитку, а також підвищити якість інфраструктури, стимулювати розвиток підприємницької діяльності територіальної громади та диверсифікувати її галузеву структуру, скоротити ризики, пов'язані із циклічністю галузевого розвитку. Куяльницька громада повинна приділяти ключову увагу залученню інвестиційних ресурсів до регіону, оскільки вони суттєво позитивно впливають на зміну її економічного стану, модифікують її виробничу структуру, викликають зміни на ринках робочої сили та капіталу.

Свої інвестиційні можливості Куяльницька громада може розкрити через інфраструктурні проекти, розвиток кластерів та індустріальних парків, культурно-креативні індустрії. Інструменти, за допомогою яких можна залучити інвестиції – стратегічне планування, управління земельними ресурсами, повноваження архітектурно-будівельного контролю, професійно-технічні кадри, міжрегіональна кооперація, міжнародна технічна допомога та інвестиційні преференції. Ці інструменти можуть розвивати не тільки окремі громади, а й декілька регіонів одночасно.

## ЗАСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

<b>Інфраструктурні проекти</b>	унікальні проекти, які одночасно характеризуються високою соціальною та державною значущістю, у тому числі і низькою рентабельністю та ризиковістю
<b>Розвиток кластерів</b>	група географічно близьких взаємопов'язаних компаній та асоційованих інститутів у певній сфері діяльності, що характеризуються спільністю та взаємодоповненням один одного. Вони звичай формуються в тих географічній зонах, де комунікації, логістика та людські ресурси є легко доступними
<b>Розвиток індустріальних парків</b>	спеціальні промислові території, як правило, з підготовленою інженерно-транспортною інфраструктурою, набором необхідних сервісів, спрощеними регуляторними процедурами та пакетом інвестиційних стимулів для виробничих та науково-дослідних підприємств
<b>Культурно-креативні індустрії</b>	високотехнологічні галузі, розвиток яких обумовлений стрімким поширенням інноваційних та комунікаційних технологій, сфера розробок, виробництва та реалізації конкурентоспроможних інновацій у широкому масштабі
<b>Міжнародна технічна допомога</b>	ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України. МТД може залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проектів, яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів, не заборонених законодавством

Рис. 3.3 – Засоби залучення інвестицій до Куяльницької громади

Джерело: побудовано автором з використанням [21, 24, 30, 32, 35, 48, 54]

Інфраструктура для Куяльницької громади є одним із ключових стратегічних орієнтирів розвитку економіки, а тому низький рівень її якості призводить до додаткових непродуктивних витрат, які фактично гальмують зростання реального ВВП. Відтак, стає неможливим у повному обсязі профінансувати необхідні інфраструктурні проекти за рахунок власних коштів, що спонукає до залучення альтернативних джерел фінансування інфраструктурних проектів.

Інфраструктурні проекти – це унікальні проекти, які одночасно характеризуються високою соціальною та державною значущістю, в тому числі і низькою рентабельністю та ризиковістю.



Рисунок 3.4 - Види інфраструктурних проектів  
Джерело: побудовано автором з використанням [21, 35, 54]

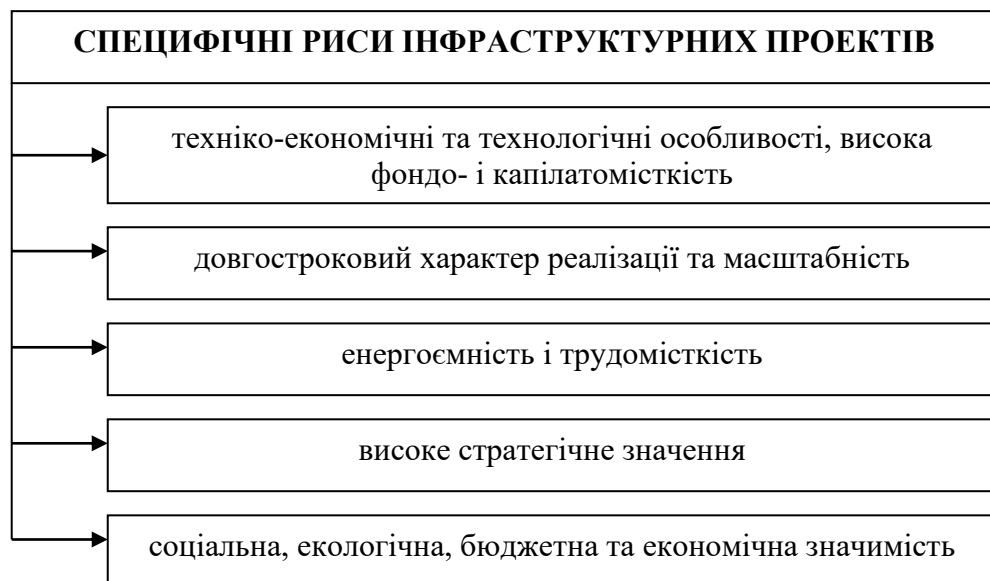


Рисунок 3.5 - Специфічні риси інфраструктурних проектів  
Джерело: побудовано автором з використанням [21, 35, 54]

У фінансуванні інфраструктурних проектів можуть бути використані кошти бюджетів державного та місцевого рівнів центральних та місцевих органів влади. Для отримання субвенції з державного бюджету для формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад необхідно заповнити та подати інфраструктурний проект.

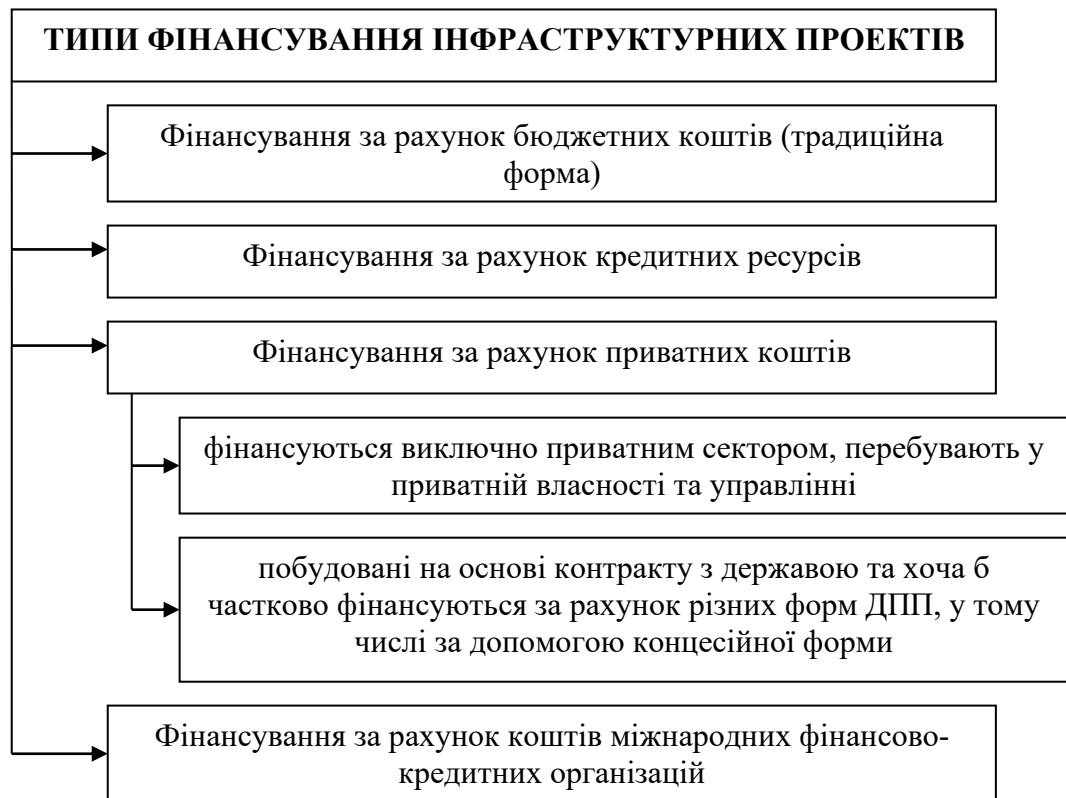


Рисунок 3.6 – Типи фінансування інфраструктурних проектів  
Джерело: побудовано автором з використанням [21, 35, 54]

Уряд ухвалив рішення, згідно якого кошти з Державного фонду регіонального розвитку спрямовуються у першу чергу на реалізацію важливих для громад проектів, а саме: будівництво та модернізацію дитячих садочків; модернізацію об'єктів профтехосвіти; об'єкти екстреної медицини; розвиток електронної економіки; розбудову закладів фізичного виховання та спорту; об'єкти інфраструктури, критично важливі для громад.

Законом України «Про державний бюджет на 2024 рік» державна субвенція місцевим територіальним громадам затверджена у сумі 6 млрд грн (1,5 млрд грн. у 2023 році), для підтримки розвитку соціальної сфери та підвищенню комфорту життя об'єднаних територіальних громад. Загалом завдяки різним інструментам підтримки та розвитку регіонів громади отримують ресурси для розвитку загальним обсягом близько 11 млрд грн.

<p><b>Розвиток складових інформаційного управління</b></p>	<p>створення електронних інформаційних систем місцевого самоврядування; впровадження інформатизації у сфері охорони здоров'я, забезпечення переходу до електронних медичних карток, електронного запису на прийом до лікаря; проведення консультування пацієнта у режимі відеоконференції (скайп-зв'язку); озвиток інформатизації у закладах освіти територіальної громади, організація дистанційного навчання учнів, тимчасово позбавлених можливості відвідання школи, перехід до електронних щоденників, забезпечення електронного спілкування педагогів з батьками,</p>
<p><b>Здійснення заходів із запровадженням енергозберігаючих технологій та використання наявних ресурсів у процесі ремонту та реконструкції будівель та споруд комунальної власності</b></p>	<p>здійснення комплексу заходів із запобігання втрат тепла будівлях та спорудах комунальної власності, у тому числі й шляхом утеплення цоколю, фасадів, підлоги, стелі та мансардних прищень в установах, що належать територіальній громаді; здійснення реконструкції будівель в разі наявності надмірних площ та необхідності раціональнішого використання відповідних майнових об'єктів територіальної громади; переобладнання існуючих технічних систем з метою забезпечення переходу на альтернативне опалення комунальних установ через інсталяцію твердопаливних котлів; придбання необхідного технічного обладнання задля використання в опаленні установ місцевих паливних ресурсів: залишків деревини від санітарних чисток лісосмуг; придбання необхідного технічного обладнання для використання енергії вітру та сонця.</p>
<p><b>Розбудова, реконструкція та оновлення дорожньо-вуличної інфраструктури</b></p>	<p>будівництво, реконструкція та капітальний ремонт доріг (комунальної власності) в адміністративних межах громади; будівництво, реконструкція та капітальний ремонт дорожнього полотна у вуличній інфраструктурі населених пунктів; капітальний ремонт та реконструкція мостів в адміністративних межах громади, що належать до відання її представницького органу та перебувають на його балансі.</p>
<p><b>Благоустрій та безпека населених пунктів</b></p>	<p>Облаштування межах зелених зон, скверів та парків. Висадка зелених та вічнозелених насаджень уздовж доріг і вулиць ади. Облаштування газонів та елементів ландшафтного дизайну; облаштування у сільській місцевості тротуарів, насамперед уздовж доріг з інтенсивним транспортним рухом; облаштування в межах населених пунктів відокремлених смуг для руху велосипедистів; оснащення вулично-пішохідної інфраструктури у пунктах розміткою, дорожніми знаками, світлофорами, вказниками, позначками, маркуванням, інформаційними стендами; реставрація пам'ятників історії та архітектури; будівництво мереж освітлення, уздовж ділянок доріг з інтенсивним транспортним рухом, а також у зонах з високими показниками вуличної злочинності; облаштування постів автоматизованого контролю за параметрами навколишнього середовища (у місцевостях з потенційною небезпекою екологічного забруднення).</p>
<p><b>Облаштування комунальної інженерної інфраструктури та систем комунального господарства в громадах</b></p>	<p>будівництво та реконструкція водопровідних мереж, заміна насосних агрегатів та оптимізація підкачувальних потужностей; реконструкція та переоснащення пунктів доочищення питної води хлором; будівництво та реконструкція каналізаційних мереж, заміна насосних агрегатів та оптимізація підкачувальних потужностей у водовідведенні населених пунктів; технічне переоснащення насосних потужностей у біологічній очистці стічних вод. закупівля техніки для комунальних потреб, зокрема сміттєвозів та асенізаційних машин, техніки для подрібнення та пресування відходів деревини, сільського господарства й пластикових виробів. облаштування екобезпечних майданчиків для депонації відходів, що не підлягають подальшій переробці. Будівництво комунальних виробничих потужностей з переробки та знешкодження особливо небезпечних відходів. будівництво та реконструкція теплопостачальних мереж.</p>
<p><b>Розвиток матеріально-технічної бази сфери освіти, культури, охорони здоров'я та соціального забезпечення населення</b></p>	<p>облаштування санвузлів та під'єднання до мереж централізованого водопостачання закладів освіти, культури, охорони здоров'я та соціального забезпечення. капітальний ремонт та матеріально-технічне переоснащення спортивних залів у комунальних закладах середньої освіти; облаштування на закріплених територіях комунальних навчальних закладів сучасних спортивних або дитячих майданчиків; технічне переоснащення харчоблоків для приготування гарячої їжі та харчування учнів, пацієнтів лікарень та соціальних закладів; технічне переоснащення та модернізація систем опалення у відповідних комунальних закладах; технічне переоснащення спеціальних кабінетів для вивчення іноземних мов у закладах освіти; облаштування на території комунальних закладів газонів, клумб, зелених та вічнозелених насаджень, елементів ландшафтно-архітектури, кучоків живої природи у закритих приміщеннях (у навчальних закладах), відпочинкових зон (у медичних та соціальних закладах); забезпечення доступності послуг з освіти, охорони здоров'я і соціального забезпечення, зокрема шляхом організації системи транспортного обслуговування з віддалених населених пунктів (у т.ч. й через відповідне поповнення парку автотранспорту).</p>

Рисунок 3.7 - Тематика проектів інфраструктурного розвитку ОТГ з фінансуванням за рахунок коштів субвенції з державного бюджету

Територіальні громади, визначені одержувачами відповідної субвенції з державного бюджету, не обмежуються щодо кількості розроблених проектів та поданих проектних заявок. Разом з тим їх фінансування з коштів цільової субвенції з державного бюджету обмежується граничною сумою, розрахованою для кожної з відповідних ОТГ.



Рисунок 3.8 – Складові проектної заявки

Джерело: побудовано автором з використанням [54]



Рисунок 3.9 - Основні передумови для одержання погодження проектної заявки на наступну реалізацію проекту за рахунок коштів субвенції з державного бюджету

Джерело: побудовано автором з використанням [54]

Фінансування за рахунок коштів міжнародних фінансово-кредитних організацій. Метою залучення цієї групи кредиторів є мінімізація фінансових ризиків проектів та досягнення фінансового завершення інфраструктурних проектів. Міжнародні фінансові організації є найкрупнішими стабільними партнерами, а їх участь у фінансуванні надає інфраструктурному проекту більшої надійності та зменшує ризики для інших кредиторів та інвесторів.

У групі Світового банку найбільшу роль у фінансуванні інфраструктурних проектів відіграють такі організації:

- Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР) – надає фінансову допомогу урядам країн на розвиток внутрішньої інфраструктури.

Організація закликає до посилення позицій приватного сектору у цій галузі. Під час участі у проєктах також може взяти на себе деякі проєктні ризики.

- Міжнародна фінансова корпорація (МФК) – надає підтримку приватному сектору у випадках відсутності гарантій приймаючої країни;
- Міжнародна агенція інвестиційних гарантій – надає захист прямим іноземним інвестиціям у тих країнах, що розвиваються, від настання та дії ризиків політичного та валютного характеру.

Одночасно важливо врахувати й виняткову роль Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) у процесі фінансування інфраструктурних проєктів.

Інфраструктурні проєкти також можуть фінансуватися виключно приватним сектором та перебувати у приватній власності, або ж бути побудованими на основі контракту з державою та хоча б частково фінансуватися за рахунок форм ДПП, у тому числі концесії. Особливу увагу ми сконцентруємо на державно-приватному партнерстві (ДПП), оскільки в умовах фінансової кризи ця форма відіграє особливу роль (рис.3.10).

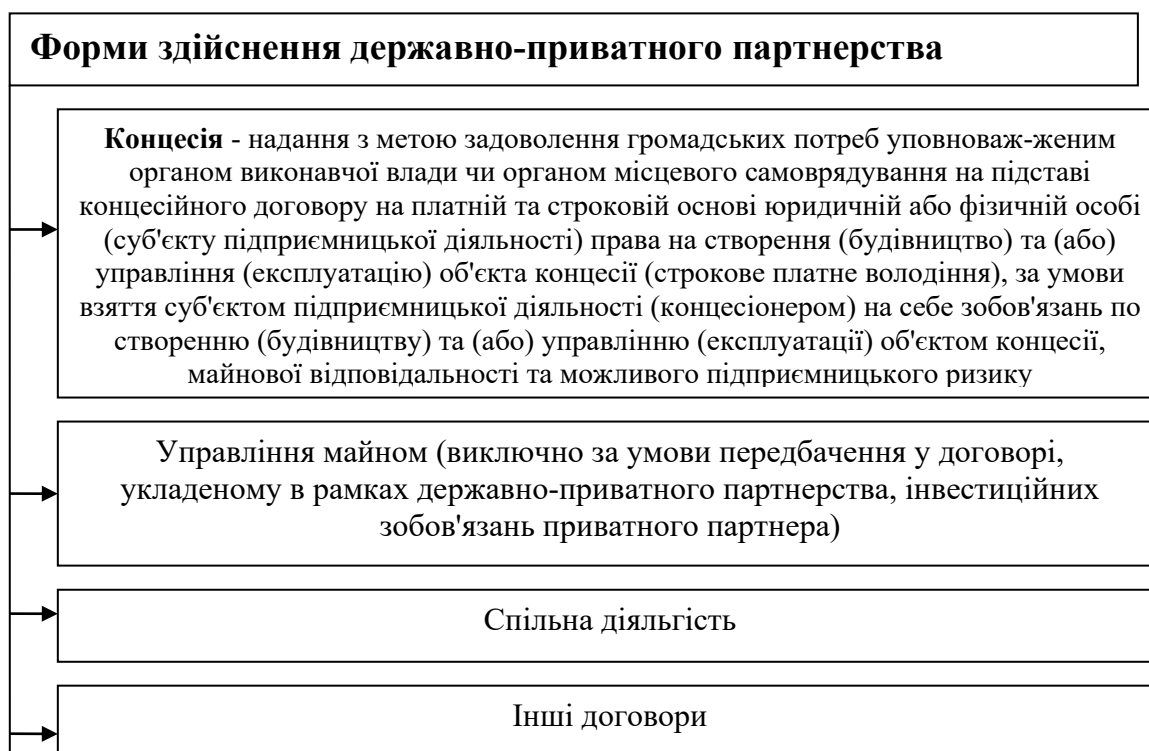


Рисунок 3.10 – Форми здійснення державно-приватного партнерства відповідно до Закону України про «Державно-приватне партнерство»

В Україні найпоширенішою та найбільш сучасною формою ДПП є концесія. Цінність концесійних договорів очевидна – це можливість перекласти на приватного інвестора фінансове навантаження або його частину щодо виконання державних функцій чи відповідних ризиків. Для здійснення концесійних відносин в Україні були прийняті базові нормативно-правові акти, зокрема закони України: «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 997–XIV, «Про концесії на будівництво й експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 р. № 1286–XIV, «Про особливості передачі в оренду та концесію об'єктів централізованого водо-, теплопостачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 р. № 2624-VI; Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2009 р. № 1184-р).

Застосування механізму концесії передбачає укладання органом місцевої влади на конкурсній основі договору концесії з приватним підприємством, яке бере на себе повну відповідальність за використання, інвестування та обслуговування державного майна у процесі реалізації інфраструктурного проекту. При цьому орган влади несе відповідальність за надання послуг споживачам, встановлення цін/тарифів та забезпечення інших певних аспектів якості обслуговування споживачів.

Договори концесії можуть укладатися щодо таких інфраструктурних об'єктів, що здійснюють діяльність у сфері: водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод; збирання та утилізація сміття; надання послуг з постачання споживачам тепла; будівництво та експлуатація автомобільних доріг, об'єктів дорожнього господарства, шляхів сполучення, будівництво житлових будинків; використання об'єктів соціально-культурного призначення; будівництво та експлуатація готелів, туристичних комплексів та інших об'єктів туристичної індустрії тощо.

Концесійна форма співпраці є ефективною і дієвою тільки за партнерської співпраці державного і приватного секторів та збереження дер-

жавних об'єктів у державній власності. У світовій практиці вона переважно застосовується до підприємств, які є неприбутковими і потребують значних фінансових інвестицій.

Для ефективного застосування концесійного механізму в Україні необхідно використовувати все їх різноманіття. Вибір форми концесії визначається галузевою належністю об'єкта, схемою регулювання діяльності галузі та іншими факторами. Застосування концесії, як форми державно-приватного партнерства має свої переваги та недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки державного партнерства (концесії) для влади і бізнесу

Учасник	Переваги	Недоліки
Держава, місцева влада (концесієдавець)	Збереження об'єкта концесії у державній чи комунальній власності; Вплив держави чи місцевої влади на стратегію розвитку об'єкта концесії; Вибір на конкурсній основі концесіонера, який пропонує найкращі умови розвитку об'єкта концесії; Економія бюджетних коштів на розвиток об'єкта концесії; Поповнення бюджету за рахунок концесійних платежів.	Ст. 6 Закону України «Про концесії» допускає можливість укладання концесійного договору у випадку, якщо на участь у конкурсі подав заяву лише один претендент.
Інвестор (концесіонер)	Право користування державним та комунальним майном на довгостроковий період терміном від 10 до 50 років, що дає можливість здійснювати стратегічне планування своєї діяльності; Крім права користування, інвестор отримує право на проведення певних видів робіт: поштових, житлово-комунальних, транспортних та ін. Отримання прибутку від управління об'єкту концесії, а також на продукцію, отриману внаслідок виконання умов договору; Для збиткових та низькорентабельних об'єктів концесії, які мають важливе соціальне значення, можуть надаватися пільги щодо концесійних платежів, дотації і компенсації.	В умовах монополії на ряд галузей, приватний інвестор стикається з труднощами взаємодії з державними та місцевими органами влади.
Суспільство	Покращення якості товарів та наданих послуг. Поліпшення рівня життя населення.	Зростання цін/тарифів Відсутність можливості обирати постачальника послуги (монопольне становище концесіонера)

Джерело: побудовано автором з використанням [21, 35, 54]

Прискорення розвитку концесії в Україні стримує ряд проблем: негативний інвестиційний клімат; складність залучення комерційного фінансування; політичні й економічні ризики для інвесторів; неможливість залучення національних облігацій; політична нестабільність; нерегульованість відносин влади й бізнесу; негативне ставлення населення до приватного сектору.

Серед інновацій, що сприяють активізації регіонального розвитку, значну роль відіграє використання потенціалу та переваг міжрегіонального співробітництва, що сприяє розвитку внутрішнього ринку, посилює економічну та соціальну єдність громади. Інноваційна складова міжрегіонального співробітництва зорієнтована на синергетичний ефект: досягнення стабільного збалансованого соціально-економічного розвитку завдяки підвищенню конкурентоспроможності регіонів. За рахунок реалізації спільних (міжрегіональних) проектів у сфері виробництва, послуг, інфраструктурного забезпечення поліпшується соціально-економічна ситуація у регіонах, зокрема посилюється економічна взаємодія проблемних (старопромислових, сільських, віддалених) територій з регіонами-лідерами; вирівнюються диспропорції регіонального розвитку; створюються можливості для оволодіння новими, раніше не задіяними ресурсами розвитку[35, с. 143].

Потужний інноваційний потенціал щодо активізації регіонального розвитку має створення регіональних кластерів, що стимулюють продуктивні інвестиції до технологічно інноваційно зорієнтованих виробничих, транспортно-транзитних, рекреаційно-туристичних регіональних комплексів.

Кластер – це група географічно близьких взаємопов'язаних компаній і асоційованих інститутів у певній сфері діяльності, що характеризуються спільністю та взаємодоповненням один одного. Вони звичай формуються у тих географічній зонах, де комунікації, логістика та людські ресурси є легко доступними.

Регіональні кластери формують міцне підґрунтя для вирішення питань зайнятості та імпортозаміщення, прискорюють зростання конкурентного потенціалу територій, забезпечують соціальну стабільність, раціональне використання наявних на місцевому рівні ресурсів, оптимальне задіяння потенціалу внутрішнього ринку, активізацію ініціатив підприємництва та громадськості щодо ефективного ведення господарювання.

У складі чинників, що забезпечують міцність економічних систем територій та їх здатності до стабільного розвитку і успішної життєдіяльності громад, розглядаються прогресивні організаційні форми і структури господарювання. Чільне місце у складі останніх займають регіональні й муніципальні кластери, які являють собою сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих підприємств, організацій, фірм та інших суб'єктів господарювання у споріднених галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій, які функціонують в певних галузях і конкурують між собою, але разом ведуть спільну діяльність.

Ідея кластерної організації суспільного виробництва товарів і послуг як джерело і чинник економічного і соціального зростання територій за рахунок інтеграції ресурсних можливостей, новаторських ідей, забезпечення відповідних норм та правил ділової поведінки, швидко поширилася у прогресивних західних країнах;

Кластери як організаційно-правова форма господарювання, що відрізняється особливою внутрішньою організацією діяльності, яка обумовлюється згуртованістю суб'єктів господарювання в єдине цілісне господарське утворення, в якому учасники, не загубивши власні права і самостійність, збагачують і покращують свої конкурентні можливості та створюють новий ресурс розвитку, заслуговують на особливу увагу з боку органів місцевої влади[25, с. 76].

Процес кластеризації економічних систем міст і регіонів слід розглядати як процес інтеграції їх економічних, соціальних та інших

потенціалів, що здатен створювати інтегральний ефект, величина якого має синергетичний характер. Його імплементація в механізм місцевого самоврядування і управління розвитком з метою отримання нових можливостей і джерел повинна спиратись на ґрунтовне дослідження і визначення його інформаційно-аналітичного, методологічного і певного інституційного супроводження.

Кластерний підхід до побудови організаційних форм господарювання дозволяє позбавитись від значної частки проблем розвитку, удосконалити механізми управління, посилити спеціалізацію, кооперування і комбінування економічних видів діяльності і оптимізувати структуру господарських комплексів міст, раціонально використовуючи територіальний простір і ресурси.

Переваги виробничих систем на основі кластерної моделі зображено на рис. 3.11.

У цілому формування і розвиток кластерів приводить до інтегральних переваг: підвищення конкурентоспроможності економіки, активізації інноваційних процесів і реальних механізмів узгодження інтересів влади, бізнесу, науки та освіти при розробці стратегії розвитку як на рівні кременого суб'єкта господарювання, учасника кластера, так і на рівні.

Економічна база кластерів дозволяє продуктивніше використовувати усі види ресурсів: ефективно витратити капітал, мінімізувати зайві виробничі потужності, досягнути більше раціонального розподілу витрат, що розширює перспективи зовнішніх інвестицій. Гучність кластерних асоціацій полягає у тому, що пріоритетним є ініціатива учасників асоціацій, не має обмежень щодо самостійності учасників і в той же час асоціація організовує їх спільні зусилля щодо вирішення питань, які окремо узяті підприємство не в змозі вирішити самостійно.

Традиційно діяльність кластерів спрямовується на досягнення таких цілей, як підвищення конкурентоспроможності учасників кластера за рахунок впровадження нових технологій; зниження витрат та підвищення

## Переваги виробничих систем на основі кластерної моделі

завдяки задіяним у виробництві підприємств різних розмірів та форм власності, вони забезпечують поєднання спеціалізації виробництва, з одного боку, та гнучкості цього процесу, з другого боку

дозволяють нарощувати обсяги виробництва та надання послуг та, при цьому, завдяки використанню ефекту масштабу, зменшувати витрати на виготовлення одиниці продукції та надання послуг

кластерна організація виробництва забезпечує ширше використання інноваційних технологій

взаємодія підприємств у межах кластерів, дозволяє посилювати процеси спеціалізації та розподілу праці; розширювати міжфірмові потоки ідей та використовувати інноваційний потенціал більшої кількості працівників інтелектуальної сфери

розширення обсягів діяльності, дозволяє створювати нові робочі місця, збільшити заробітну плату та посилювати соціальну відповідальність бізнесу

спрямованість багатьох підприємств на виробництво одного виду продукту та надання одного виду послуги дозволяє ефективніше використовувати місцеві природні ресурси

створюються можливості для оволодіння новими, раніше не задіяними ресурсами

підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва

активізація залучення інвестицій

надходження до бюджетів усіх рівнів

підвищить стійкість та конкурентноспроможність економіки регіону

Рисунок 3.11 - Переваги виробничих систем на основі кластерної моделі

Джерело: побудовано автором з використанням [25]

ефективності відповідних наукомістких технологій за рахунок ефекту синергії та уніфікації підходів у логістики, інжинірингу, інформаційних технологіях, менеджменті якості і т.д.; забезпечення зайнятості в умовах реформування великих підприємств; консолідоване лобювання інтересів учасників кластера у різних органах влади.

Характерними особливостями успішної діяльності кластерів є: майнові взаємозв'язки між організаціями, які перетворюють учасників кластерів на більш міцніших у порівнянні з підприємствами, які працюють самостійно; кооперація та співробітництво, які виступають стимулами до пошуку більш досконалих методів роботи; орієнтація не лише на потреби ринків товарів, робіт, послуг, а й на спільні потреби територіальних громад, що є головним фактором визначення згуртованої стратегії при одночасному забезпеченні відповідності стратегії кожного окремого суб'єкта загальній стратегії розвитку території.

Реалізація кластерної політики сприяє зростанню конкурентоспроможності бізнесу за рахунок реалізації потенціалу ефективної взаємодії учасників кластера. Цей потенціал пов'язаний з географічно близьким розташуванням учасників. Він розширює доступ до інновацій, технологій, «ноу-хау», спеціалізованих послуг і висококваліфікованим кадрам. Це дозволяє знижувати транзакційні витрати і забезпечувати формування передумов для реалізації спільних коопераційних проєктів та продуктивної конкуренції.

Формування та розвиток кластерів є ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації зовнішньоекономічної інтеграції. Включення вітчизняних кластерів у глобальні ланцюжки створення доданої вартості дозволяє істотно підняти рівень національної технологічної бази, підвищити швидкість та якість економічного зростання за рахунок підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що входять до складу кластера, шляхом: придбання та впровадження критичних технологій, новітнього обладнання; отримання підприємствами кластера доступу до сучасних методів управління та спеціальним знанням; отримання підприємствами кластера ефективних можливостей виходу на висококонкурентні міжнародні ринки [87].

Прикладом агрокластеру є вінницький кластер «Agrovin» – об'єднання, спрямоване на розвиток аграрного сектору шляхом співпраці бізнесу, освіти

та науки, з фокусом на підготовку фахівців, підтримку МСБ та посилення експортного потенціалу. Він забезпечує комплексну підтримку учасників через навчання, консалтинг, бізнес-події та спільні проєкти, допомагаючи їм виходити на нові ринки й підвищувати конкурентоспроможність.

Індустріальні парки є інструментом залучення інвестицій в економіку, налагодження нових інноваційних та конкурентних виробництв, підвищення інвестиційного іміджу та зростання економічної спроможності території, що дозволяє: підвищити якість, технологічність та інноваційність виробничої культури території, знизити рівень безробіття та покращення рівня життя населення відповідних територіальних громад, вирішити питання екологізації, а також розширити бюджетоутворюючу базу (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Роль функціонування індустріальних парків

Джерело: побудовано автором з використанням [15, 50]

Очікувані результати функціонування індустріальних парків істотно впливатимуть як на локальний рівень, так і на розвиток регіону загалом. Ефективність функціонування даних просторових форм організації ділової активності у регіоні розглядається з позиції.

Успішний розвиток системи пов'язаний із розвитком системи фахового навчання та вдосконалення професійних навичок працівників органів місцевого самоврядування у сфері управління інвестиційною діяльністю для їх активнішого включення у процеси формування аплікацій на отримання донорського фінансування, використання фінансових механізмів фонду регіонального розвитку, підготовку інвестиційних пропозицій та формування бізнес-планів розвитку індустріальних парків у відповідних територіальних громадах.

З метою забезпечення ефективного використання простору територіальних громад та нарощення їх економічного потенціалу необхідно детально прорахувати доцільність географічної локалізації індустріальних парків. Відомо, що будівництво останніх на, так званих, чистих землях (підхід Greenfield), має істотні переваги щодо вільного архітектурно-планувального вирішення індустріального парку, однак, нове будівництво об'єктів індустріального парку без наявної мережної інфраструктури значно розтягує у часі цикл налагодження кінцевого виробництва та потребує чіткого узгодження та вироблення схем забезпечення інфраструктурних потреб великої кількості прогнозованих учасників парку.

З іншого боку, територіальне планування розвитку індустріальних парків на базі старих виробничих потужностей (підхід Brownfield) економить інвестиційні ресурси на розбудову інженерно-транспортної інфраструктури, однак не завжди відповідає вимогам інвесторів щодо якості та енергоефективності.

Оцінка доцільності створення та розвитку індустріальних парків на відповідних територіях вимагає розробки механізму громадського-державного моніторингу діяльності індустріальних парків на предмет

ефективності використання землі та оцінки реального вкладу останніх у розвиток територій, що дозволяє коригувати розвиток даних просторових форм організації ділової активності у найбільш ефективний спосіб як для інвестора, так і для держави.

Основні завдання створення індустріального парку зображено на рис. 3.13.

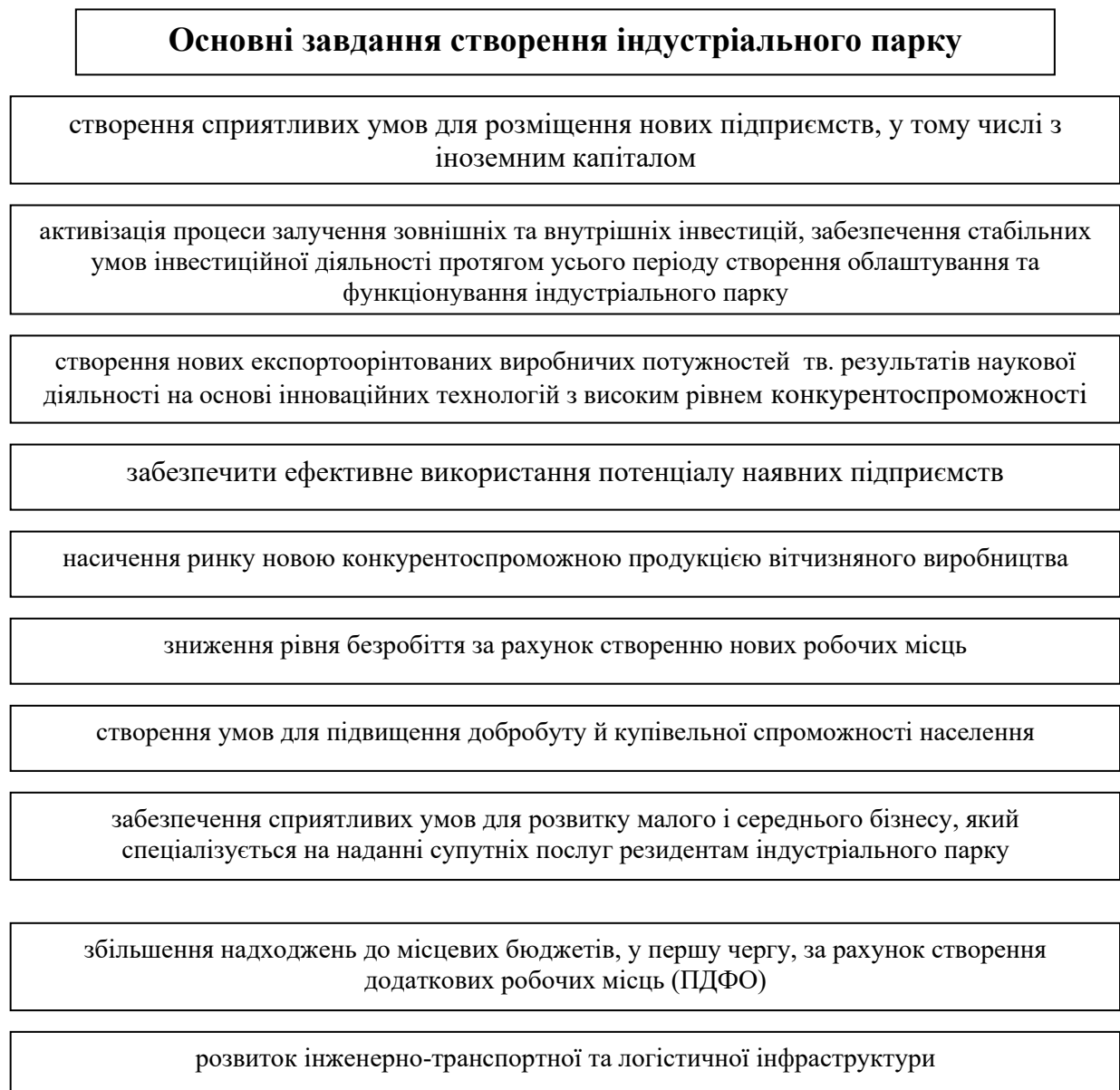


Рисунок 3.13 - Основні завдання створення індустріального парку

Джерело: побудовано автором з використанням [15, 50]

В Україні є певний досвід функціонування технопарків, яких часто плутають з ІІІ. Основна відмінність їх від ІІІ полягає в тому, що технопарки сприяють розробленню та впровадженню нових технологій у виробництво,

для них є обов'язковою присутність науково-дослідного складника у вигляді наукових інститутів, центрів, університетів. На відміну від них ІІ забезпечують підприємства інфраструктурою для здійснення їх основної діяльності. Близьким поняттям до ІІ є промислова зона. Основною їх відмінністю є наявність в індустріальних парках єдиної концепції розвитку території, що передбачає створення пулу орендарів, єдиної системи управління, надання комунальних, інформаційних, охоронних та інших послуг [50].

Основним джерелом фінансування розвитку індустріального парку в розвинених країнах є інвестиційні ресурси. Україна має сама сформувані конкурентні переваги для стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток економіки. Такі інструменти не обмежуються простим географічним розташуванням, а повинні спрямовуватися на спрощення регуляторних норм, створення сприятливих податкових, кредитних умов для вкладників капіталів тощо. Розвиток індустріальних парків та економічних зон зможе дати в перспективі значний ріст вітчизняної економіки (у Польщі той же механізм дав приріст ВВП на 50%) [15].

Перший ІІ був створений у Манчестері, в Англії, ще в 1896 р. Ернстом Холі, який придбав близько 10 га землі й створив транспортну та інженерну інфраструктуру і почав здавати в оренду підготовлені майданчики промисловим компаніям. Лише в Німеччині функціонувало більше 200 ІІ, у США – 400 ІІ. Прикладами успішного функціонування ІІ є індустріальні парки Великобританії (Milton Park), Фінляндії (Key East Business Park), США (Wilmilgton Industrial Park), Німеччини (Frankfurt-Hochst) тощо [50].

У Польщі, Чехії нині функціонують сотні індустріальних парків, які створювалися за активної фінансової підтримки ЄС. Вони дають десятки тисяч робочих місць і неабияке щорічне збільшення макропоказників кожної з країн. Прямі іноземні інвестиції на душу населення в Україні – менше \$1,4 тис. на людину, тоді як у Польщі – \$5,6 тис., у Чехії – \$10,7 тис., а у США – \$17,4 тис.

Невід'ємною частиною діяльності із залучення інвестицій є доведення інформації щодо інвестиційних можливостей території до потенційних інвесторів. На рівні міст існує широкий перелік різних та відносно маловитратних маркетингових інструментів. Ключовим елементом цієї системи є інвестиційний портал міста або району. Його структура має відповідати потребам потенційних інвесторів, а всю інформацію мають професійно перекласти англійською мовою. Крім того, мають використовуватися можливості регіональних центрів інвестицій та розвитку Державного агентства інвестицій та управління національними проектами України для виведення інформації щодо об'єктів інвестиційної нерухомості регіону на національний рівень. Після того як інвестор висловив зацікавленість, важливо надати йому якісне обслуговування та повне супроводження, щоб він прийняв позитивне рішення щодо інвестування.

Професіоналізм та ефективність команди із залучення інвестицій відіграють вирішальну роль у залученні інвесторів та утриманні їх у регіоні. Важливо також підтримувати відносини з інвестором і після інвестування. Це необхідно, щоб зрозуміти, які існують перешкоди для інвестування та проведення господарської діяльності (наприклад, за допомогою проведення щорічного опитування інвесторів), формувати пропозиції щодо покращення місцевого та національного законодавства, а також визначити додаткові потреби для розширення діяльності наявних інвестиційних проектів на вашій території, оскільки у світовій практиці велика кількість нових інвестицій припадає на реінвестування.

Таким чином, завдання державного сектору у залученні прямих іноземних інвестицій – створити продукт для інвестицій та «продати» територію інвесторам, іншими словами, зацікавити і переконати розмістити їх бізнес або виробництво на території своїх міст та районів. Для покращення роботи із залучення інвесторів у той чи інший регіон необхідно створити «інвестиційні карти» найпривабливіших об'єктів для інвестування.

Слід відзначити, що інвестиційна карта є найзручнішим і найбільш доступним способом подачі інформації щодо потенціалу та можливостей для інвестування в розвиток регіону чи окремої території. Завдяки її використанню у схематичному вигляді дуже концентровано можна подати максимум корисних даних, що в першу чергу цікавлять інвестора. Наявність таких карт є орієнтиром щодо розміщення інвестиції, створення чи розширення бізнесу.

Для максимальної ефективності інвестиційної карти акцент необхідно робити на конкурентних перевагах регіону, міста чи іншої адміністративної одиниці та їх унікальних характеристиках. Очікується, що індустріальні парки типу «грінфілд» (greenfield), які створюються на раніше не забудованих земельних ділянках промислового призначення, будуть приваблювати переважно для великих компаній, які шукають площі для забудови промисловими спорудами під свої специфічні потреби.

Індустріальні парки типу «браунфілд» (brownfield), що створюються на базі промислових майданчиків із проведенням відповідної до спеціалізації індустріального парку і його учасників реконструкції інфраструктури і/або капітальних робіт, скоріше за все, викличуть інтерес у невеликих компаній, виробничі комплекси яких можуть розміщуватися у стандартних приміщеннях. «Час до ринку» (час від початку інвестування до випуску і реалізації продукції) для учасників індустріального парку типу «браунфілд» має скоротитися з двох-трьох років до шести-дев'яти місяців.

Загалом, за інформацією Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами, один індустріальний парк (середньою площею 200 га) має залучити від 10 до кількох десятків компаній, інвестиції на суму не менше 200 млн. дол. США та створити від 2,5 до 10 тис. нових робочих місць [50].

У результаті системного створення індустріальних парків у регіонах України в найближчі роки планується залучити щонайменше 8 млрд. дол. США інвестицій та створити не менше 300 тис. нових робочих місць, з яких

близько 2,5 млрд. дол. США інвестицій та близько 40 тис. нових робочих місць – у рамках 10 пілотних індустріальних парків зі статусом національного проекту.

Створення індустріальних парків також матиме позитивний вплив на розвиток суміжних виробництв, малого та середнього бізнесу в регіонах їх розташування. У найближчі роки прогнозується створення близько 200 індустріальних парків у всіх регіонах України.

Креативні індустрії стають новою тенденцією економічного піднесення, відіграють ключову роль у стимулюванні регіонального розвитку, адже значно витриваліші до кризових явищ, ніж традиційні сфери виробництва.

Систему індустрій креативної економіки представляють не лише сфери діяльності засновані на культурних традиціях та надбаннях, а й високотехнологічні галузі, розвиток яких обумовлений стрімким поширенням інноваційних та комунікаційних технологій. Розвиток таких креативних індустрій стає важливою основою інноваційно-креативного та науково-технічного розвитку країни та регіонів зокрема.

Створення системи розвитку та сприяння впровадження технологічних можливостей та новинок, разом із новітніми та креативними підходами до вирішення поставлених завдань, надає товарам креативної економіки особливих характеристик, формує імідж регіональних територіальних систем, які активно використовують такі технології, забезпечує конкурентоспроможність креативних товарів на ринку.

Індустрії інноваційно-креативних послуг представляють собою сферу розробок, виробництва і реалізації конкурентоспроможних інновацій в широкому масштабі. Вони сприяють модернізації і розвитку всіх сфер економіки та всіх сфер суспільного життя, підвищують рівень та якість життя населення, сприяють росту ефективності, наукомісткості і якості трудових ресурсів, забезпечують конкурентоспроможність територіальних громад.

Адже, визначальним фактором структурних зрушень в економіці регіонів сьогодні стають радикальні інновації саме в сфері високих технологій. У міру поширення інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває раніше невідомих споживчих властивостей, що відкриває для неї нові сфери застосування, ринки, нових споживачів. Інноваційний фактор сьогодні – не просто нова техніка, а нова ідея, що сприяє створенню техніки та технологій.

Таблиця 3.2 - Система креативних індустрій

Групи креативних індустрій	Сфери креативної економіки	Соціально-економічне значення для регіону
Індустрії культурної спадщини	Архітектурна спадщина	-формування ідентичності регіонів; -забезпечення доступності культурних благ; -збереження культурної самобутності; - посилення суспільної єдності; - розвиток туристичних потоків
	Музеї	
	Бібліотеки	
	Виставки, фестивалі, народні гуляння	
Індустрії традиційного мистецтва	Кінематографія	-забезпечення культурної різноманітності; -збереження та створення культурної спадщини; -формування і розвиток соціального капіталу; -формування іміджу регіону
	Театральне мистецтво	
	Музична індустрія	
	Хореографія	
	Фотомистецтво	
Індустрії творчих послуг	Теле-, радіомовлення	- активізація творчого потенціалу; -інформаційне забезпечення функціонування креативної економіки -формування сприятливого інвестиційного клімату регіону; - розвиток малого бізнесу
	Рекламна діяльність	
	Видавнича справа	
	Мода	
	Дизайн	
Індустрії інноваційно-креативних послуг	Програмне забезпечення та Інтернет	- модернізація всіх сфер економіки; - підвищення рівня та якості життя населення; - підвищення ефективності, наукомісткості та якості трудових ресурсів; -забезпечення конкурентоспроможності товарів
	Інноваційні розробки	
	Науково-дослідні розробки	

Джерело: побудовано автором з використанням [49]

Успішне запровадження економічних важелів впливу на процес створення науково-технічної продукції як товару, на регіональному рівні повинно бути підготовлено належним чином, насамперед, організаційно. Такі намагання обумовлюють проведення з боку регіональних владних структур ґрунтового відбору та систематизації найважливіших для комплексного розвитку регіону науково-технічних проблем галузевого і міжгалузевого рівня, розробка яких має здійснюватись за рахунок формування спеціального

фонду, створення якого обумовлюється і аргументується необхідністю соціального замовлення науки на проведення наукових досліджень, вигідних для розвитку та якісного оновлення продуктивних сил регіонуїх.

На сьогодні креативність варто розглядати на основі трьох перспектив: мистецької – що передбачає вміння якісно використовувати свою фантазію та творчі здібності для символічної інтерпретації світу та його елементів; наукової – як результат вміння використовувати нові підходи для вирішення проблем та проведення експериментів; економічної – що є похідною від ефективного поєднання економічної, наукової та творчої активності. Остання є ефективним важелем для покращення конкурентоспроможності країни як на національному, так і на міжнародному рівні. креативні індустрії – це ті галузі економіки, які ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності і таланту, що мають потенціал для створення доданої вартості і нових робочих місць шляхом генерування, виробництва та експлуатації продуктів інтелектуальної власності.

Міжнародний досвід свідчить про те, що розвиток креативного сектора сприяє зростанню інвестиційної привабливості регіону, кваліфікації працівників, мотивації до інноваційної діяльності та творчості серед населення, підвищенню конкурентоспроможності окремих міст, регіонів та країн у цілому. Креативна економіка породжує нові форми кооперації підприємств різних сфер господарської діяльності, значно розширюючи можливості традиційного виробництва. Створення умов для економічної діяльності у сфері культури, формування розуміння того, що креативні індустрії є ваговою частиною господарсько-економічної діяльності суспільства та повноцінною сферою підприємницької діяльності, – це першочергові завдання, які мають бути вирішені на державному рівні. Основою підприємницької діяльності у креативному секторі є підприємства малого та середнього бізнесу. Розвиток та підтримка підприємницької ініціативи у креативному секторі є ефективним та іміджевим інструментом залучення інвестицій до територіальної громади.

Куяльницька громада може залучати зовнішні ресурси для розвитку громад використовуючи кошти міжнародної технічної допомоги, або так званої донорської допомоги. Міжнародна технічна допомога надається Україні, зокрема і на цілі місцевого/регіонального розвитку, США та Європейським Союзом (два найбільші донори), а також Канадою, ФРН, Швецією, Швейцарією, Японією, Туреччиною, Данією, а також організаціями системи ООН, Світовим банком, ЄБРР, ОЕСР. Міжнародна технічна допомога може надаватися у формі як грошових коштів (безповоротні гранти), так і консалтингових послуг, обладнання, матеріалів, які надаються українським реципієнтам на безповортній основі. Пріоритетні напрямки надання такої допомоги визначаються стратегічними документами самих «донорів», які часом прислухаються до запитів української сторони.

Куяльницька громада може отримати донорську підтримку, як правило, на конкурсних засадах. Оголошення про можливість подання заявок оприлюднюються на сайтах відповідних посольств або донорських організацій. Зведену інформацію про такі можливості збирають на своїх сайтах українські ресурсні центри. Це спрощує пошук для представників громад.

Ключова проблема для успіху на таких конкурсах – підготувати проектну заявку відповідно до вимог донора. Це не так просто зробити з першого разу, оскільки вимагає певного розуміння логіки донора та навичок щодо підготовки проектів. У партнерстві органів місцевого самоврядування та громадських організацій можуть бути створені конкурентоздатні проекти, які зможуть отримати фінансування від донорів.

Ще один важливий фактор – відповідність проектної заявки стратегічному плану розвитку громади чи регіону (тобто наявність такого плану є аксіомою). Донори, зазвичай, неохоче підтримують проекти, які переслідують короткотермінові цілі «латання дір», надаючи перевагу проектам розвитку, які мають високі шанси на життєздатність на етапі після завершення донорського фінансування.

### **Висновки до розділу 3**

1. Головним стратегічним завданням модернізації системи державного управління та територіальної організації влади, яка сьогодні є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання громадян, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг. Досягнення зазначених цілей неможливе без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансового забезпечення і достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів.

2. Одним із резервів антикризового управління Куяльницької громади є залучення додаткових надходжень до бюджету: проведення інвентаризації та нормативної грошової оцінки землі, вжиття заходів щодо легалізації виплати заробітної плати, перегляд пільг, наданих місцевими органами влади, формування оптимальної мережі закладів бюджетної сфери, оптимальна чисельність апарату місцевої ради та її виконавчого комітету. зменшення податкового боргу.

3. З метою антикризових заходів та сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад необхідно залучити достатній обсяг коштів як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Залучені інвестиції дають змогу створювати нові робочі місця, збільшити обсяг податкових відрахувань, що сприятливо вплине на формування додаткових джерел фінансування соціально-економічного розвитку, а також підвищити якість інфраструктури, стимулювати розвиток підприємницької діяльності територіальної громади та диверсифікувати її галузеву структуру, скоротити ризики, пов'язані із циклічністю галузевого розвитку. Свої інвестиційні можливості Куяльницька громада може розкрити через інфраструктурні проекти, розвиток кластерів та індустриальних парків, культурно-креативні індустрії.

4. Важливим напрямком підвищення результативності реалізації інфраструктурних проектів є вдосконалення механізму фінансування таких проектів за рахунок різних методів та джерел, а саме: фінансування за рахунок бюджетних коштів (традиційна форма); фінансування за рахунок

кредитних ресурсів; фінансування за рахунок приватних коштів (ДПП та концесія) та фінансування за рахунок коштів міжнародних фінансово-кредитних організацій. Найбільш ефективною формою реалізації масштабних інфраструктурних проектів є концесія, яка дозволяє не просто реалізувати проект, але реалізувати його якісно, вводити його у термін, без затримок, при цьому успішно використовувати досвід та професіоналізм приватного сектора при збереженні державного контролю над активами.

5. Договори концесії можуть укладатися щодо таких інфраструктурних об'єктів, що здійснюють діяльність у сфері: водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод; збирання та утилізація сміття; надання послуг з постачання споживачам тепла; будівництво та експлуатація автомобільних доріг, об'єктів дорожнього господарства, шляхів сполучення, будівництво житлових будинків; використання об'єктів соціально-культурного призначення; будівництво та експлуатація готелів, туристичних комплексів та інших об'єктів туристичної індустрії тощо.

6. Створення кластерів сприятиме росту продуктивності та інноваційній активності підприємств, які входять до складу кластера, а також підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва, активізації залучення інвестицій, забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку регіону розміщення кластерів, що у кінцевому результаті дозволить збільшити кількість робочих місць, заробітну плату, та надходження до бюджету, підвищити стійкість та конкурентноспроможність економіки регіону.

7. Індустріальні парки є одним із дієвих механізмів успішної децентралізації, адже децентралізація – це не механічний перерозподіл податків між бюджетами різних рівнів. Справжня децентралізація – це створення умов, за яких територіальні громади мають розуміння, зацікавленість та інструменти розвитку і збільшення добробуту мешканців через вивільнення підприємницької ініціативи, залучення інвестицій, створення робочих місць, розвиток виробництва та наповнення бюджетів.

Щоб зробити територіальні громади спроможними та заможними, їм потрібні такі інструменти, як індустріальні парки. Його переваги полягають у можливості підвищення інституційної активності певних територій, створенні регіональних точок зростання, проведенні структурної перебудови економіки, створенні нових робочих місць, «очищенні» міст від промислового виробництва, збільшення добробуту мешканців, залучення інвестицій, розвиток виробництва та наповнення бюджетів

8. Завдання державного сектору у залученні прямих іноземних інвестицій – створити продукт для інвестицій та «продати» територію інвесторам, іншими словами, зацікавити і переконати розмістити їх бізнес або виробництво на території своїх міст та районів. Для покращення роботи із залучення інвесторів у той чи інший регіон необхідно створити «інвестиційні карти» найпривабливіших об'єктів для інвестування. Інвестиційна карта є найзручнішим і найбільш доступним способом подачі інформації щодо потенціалу та можливостей для інвестування у розвиток регіону чи окремої території. Завдяки її використанню у схематичному вигляді дуже концентровано можна подати максимум корисних даних, що в першу чергу цікавлять інвестора. Наявність таких карт є орієнтиром щодо розміщення інвестиції, створення чи розширення бізнесу.

9. Креативні індустрії стають новою тенденцією економічного піднесення, відіграють ключову роль у стимулюванні регіонального розвитку, адже значно витриваліші до кризових явищ, ніж традиційні сфери виробництва. Індустрії інноваційно-креативних послуг представляють собою сферу розробок, виробництва і реалізації конкурентоспроможних інновацій в широкому масштабі. Вони сприяють модернізації та розвитку всіх сфер економіки та всіх сфер суспільного життя, підвищують рівень та якість життя населення, сприяють росту ефективності, наукомісткості та якості трудових ресурсів, забезпечують конкурентоспроможність територіальних громад.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовані практичні пропозиції щодо удосконалення механізму антикризового управління Куяльницької сільської територіальної громади, а саме:

1. Розкрито сутність антикризового управління як комплексної, системної та цілеспрямованої діяльності органів місцевого самоврядування, що передбачає своєчасне виявлення кризових явищ, аналіз причин їх виникнення, мінімізацію негативних наслідків та формування умов для недопущення їх повторення у майбутньому. Обґрунтовано, що антикризове управління виступає важливим інструментом забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку територіальних громад.

2. Визначено зміст механізму антикризового управління як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що включає методи, інструменти, важелі, моделі та управлінські процедури, спрямовані на запобігання, профілактику та подолання кризових ситуацій. Доведено, що ефективність такого механізму залежить від узгодженості його складових та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. Обґрунтовано необхідність дотримання чіткої логічної послідовності етапів реалізації антикризового управління, яка включає діагностику кризового стану, визначення цілей і завдань, ідентифікацію об'єктів і суб'єктів управління, оцінку ресурсного потенціалу, розробку антикризової програми та контроль за її реалізацією. Підкреслено, що системність і послідовність дій є запорукою ефективного подолання криз.

4. Доведено, що територіальні громади є найбільш ефективним рівнем реалізації антикризового управління, оскільки саме на цьому рівні забезпечується безпосередній контакт із населенням та суб'єктами господарювання, що дозволяє оперативно реагувати на кризові виклики та враховувати місцеву специфіку розвитку.

5. Досліджено соціально-економічний стан Куяльницької територіальної громади, визначено її географічні, демографічні та ресурсні характеристики, а також проаналізовано організаційну структуру управління. Встановлено, що громада має значний потенціал для розвитку, зокрема у сфері сільського господарства та використання природних ресурсів.

6. Проведено ґрунтовний аналіз формування доходів бюджету громади, який показав, що основу дохідної частини становлять податкові надходження, серед яких ключову роль відіграє податок на доходи фізичних осіб, а також єдиний податок. Водночас суттєвою є частка офіційних трансфертів, що свідчить про залежність громади від державної фінансової підтримки. Виявлено позитивну динаміку зростання доходів, однак обґрунтовано необхідність диверсифікації джерел надходжень та зміцнення фінансової самостійності.

7. Оцінено структуру видатків бюджету громади, що характеризується чітко вираженою соціальною спрямованістю, зокрема домінуванням витрат на освіту, а також значними обсягами фінансування соціального захисту населення. Встановлено, що така структура забезпечує задоволення базових потреб населення, проте потребує оптимізації з метою збалансування між поточними соціальними витратами та інвестиціями у розвиток громади.

8. Визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності антикризового управління, серед яких – недостатня диверсифікація доходів, наявність податкового боргу, потреба в оптимізації бюджетних витрат та підвищенні ефективності управлінських рішень. Запропоновано заходи щодо мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів громади.

9. Обґрунтовано доцільність активізації інвестиційної діяльності як ключового напрямку антикризового управління, зокрема через реалізацію інфраструктурних проєктів, використання механізмів державно-приватного партнерства, концесій, створення кластерів та індустріальних парків.

Підкреслено їх значення для підвищення економічної активності та створення нових робочих місць.

10. Встановлено, що впровадження сучасних інструментів розвитку територіальних громад, таких як формування інвестиційних карт, розвиток креативних індустрій та підвищення інвестиційної привабливості територій, сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, фінансової спроможності та стійкості громад до кризових явищ, забезпечуючи їх довгостроковий сталий розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алхемері М. А. Теоретичні засади розвитку антикризового публічного управління територіями. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2018, т. 29(68), № 5. С. 60–65. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5\\_2018/13.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/13.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).
2. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія. / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг. Вид-во Р. А. Козлов, 2019. 226 с.
3. Антонюк Н. А. Антикризові стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 13-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2018\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_4_3) (дата звернення: 25.11.2025).
4. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43.
5. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/25.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
6. Білоус С. П., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 03.11.2025).
8. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 15.11.2025).

9. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. № 2. С. 171–176.

10.Бородіна О. М. Теоретичні основи сільського розвитку на базі громад: капіталізація активів. *Економіка АПК*. 2015. №5. С.153–160.

11.Васильців Т., Бойко В. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України. Львів : Ліга-Прес, 2016. С. 10–11.

12.Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 06.11.2025).

13.Воронкова, Т.Є., Приймак, Ю.В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Трансформація антикризового менеджменту в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (дата звернення: 18.11.2025).

14.Голопко В., Шестопалов Д. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 101–108. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-101>(дата звернення: 13.11.2025).

15.Горностай В.І., Михальченкова О.Є. Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України. *Наука, технології, інновації*. 2022, № 4. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-04>

16.Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4-9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409 (дата звернення: 04.11.2025).

17.Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 12–16. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216 (дата звернення: 09.11.2025).

18.Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-

економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79–84.

19.Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021, № 1(76). С. 153–161. URL: <https://is.gd/cNaxHL> (дата звернення: 01.12.2025).

20.Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (дата звернення: 07.10.2025).

21.Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021, № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43> (дата звернення: 08.11.2025).

22.Копитко, М., Грицан, В. (2024). Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2024, № 1. С. 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> (дата звернення: 20.10.2025).

23.Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68> (дата звернення: 07.10.2025).

24.Коритько Т. Ю. Основні принципи та процедури антикризового управління на рівні місцевих бюджетів. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/39663> (дата звернення: 30.11.2025).

25.Коробка С.В. Особливості формування та розвитку кластерних структур на сільських територіях. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-15> (дата звернення:

24.11.2025).

26.. Кравченко М. С., Митюк М. С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 190-198.

27.Кравцова Т., Лашенко О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021, № 3, Том 9. DOI: 10.15421/152129. (дата звернення: 29.10.2025).

28.Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 22.10.2025).

29.Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020, № 4, с. 256–261. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2020/38.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/38.pdf) (дата звернення: 30.10.2025).

30.Ленков О.С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Вип. 25(54). [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167) (дата звернення: 21.11.2025).

31.Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2024. № 1. С. 22-28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (дата звернення: 02.10.2022).

32.Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07> (дата звернення: 02.12.2022).

33.Мирошниченко Ю., Антонова Н., Хомовська Я. Антикризове управління торгівельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 646–649. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-146> (дата звернення: 02.11.2022).

34.Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (дата звернення: 06.11.2025).

35.Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки*. ОНЕУ. 2016. № 4 (31). С. 142-146.

36.Нагернюк, Д., Непочатенко, О. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37> (дата звернення: 14.11.2025).

37.Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 06.11.2025).

38. Онісіфорова, В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків, 2020. № 2 (25). С. 137–145. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7374> (дата звернення: 17.11.2025).

39. Палапа Н.В., Білотіл В.Ю. Сільські території України: сучасний стан, проблеми, шляхи розв'язання. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 1. С.53-65. URL: <https://journals.urau.ua/bnusing/article/view/278539/280177> (дата звернення: 17.11.2025).

40. Патика Н.І., Булавка О.Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091> (дата звернення: 12.11.2025).

41. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183. DOI:10.32983/2222-4459-2023-6-179-183 (дата звернення: 21.11.2025).

42. Полякова О.Ю., Хаустова В.Є., Леванда О.М. Аналіз проблем і тенденцій розвитку сільських територій України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 229–250. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-229-250> (дата звернення: 08.11.2025).

43. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018, № 39. С. 118–126, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/seru\\_2016\\_39\\_16.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/seru_2016_39_16.pdf) (дата звернення: 26.11.2025).

44. Рябоконт В.П. Соціальний розвиток села в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109006> (дата звернення: 09.11.2025).

45. Семенов Є.С. Система ефективного управління та зниження ризиків. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку»*. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р. С. 8-10.

46. Семенов Є.С. Інструменти стратегічного планування для стійкого розвитку підприємств. *Магістерські читання – 2025*. Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика. 11 квітня 2025 р.

47.Серікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177–179.

48.Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> (дата звернення: 03.12.2025).

49.Степаненко, С. (2022). Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*, (181), 151-157. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-26> (дата звернення: 03.12.2025).

50.Створення та функціонування індустріальних парків в Україні. URL: [https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/10372/10372\\_p.pdf](https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/10372/10372_p.pdf) (дата звернення: 01.12.2025).

51.Терлецька Ю. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2020. 248с.

52.Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130> (дата звернення: 01.12.2025).

53.Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.

54.Циганкова М.О. Ідентифікація інвестиційного партнерства держави та бізнесу. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 101-115.

55.Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf) (дата звернення: 27.10.2025).

56.Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу

підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2. С. 98–105. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105) (дата звернення: 09.11.2025).

57. Шарапов, В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу. *Гуманітарні студії*. 2023. 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (дата звернення: 09.10.2025).

58. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16.

59. Якубенко Ю.Л., Сірко А.Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2021/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/6.pdf) URL: (дата звернення: 31.10.2025).

60. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis anagement. *CzOTO*. 2019. Volume 1(1). P. 406–411.

61. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *IntechOpen*. 2018. P. 203–217. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198> (дата звернення: 06.10.2025).

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра  
**СЕМЕНОВА Євгена Сергійовича**

на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД»,

представленої на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
ПЗВО «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика»

Тема кваліфікаційної роботи присвячена актуальній проблематиці підвищення ефективності антикризового управління у територіальних громадах, що набуває особливого значення в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.

У роботі ґрунтовно розкрито теоретичні засади антикризового управління, визначено його сутність, принципи та особливості застосування на рівні територіальних громад. Автор продемонстрував належний рівень опрацювання наукових джерел та вміння систематизувати теоретичний матеріал.

Практична частина роботи виконана на прикладі Куяльницької сільської територіальної громади та містить детальний аналіз її соціально-економічного стану і бюджетного забезпечення. Проведене дослідження дозволило виявити ключові проблеми розвитку громади, зокрема обмеженість фінансових ресурсів та необхідність підвищення ефективності їх використання.

Особливої уваги заслуговує третій розділ, у якому автором обґрунтовано напрями антикризового управління, запропоновано конкретні заходи щодо забезпечення стабільного функціонування громади, а також визначено інструменти залучення інвестицій та ресурсів. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і будуть використані у практичній діяльності Куяльницької сільської територіальної громади.

Робота характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та обґрунтованістю висновків. Автор продемонстрував здатність до аналітичного мислення та застосування теоретичних знань на практиці.

Разом з тим, доцільним було б розширити аналіз за рахунок порівняння з досвідом інших територіальних громад, що дозволило б підсилити практичну значущість отриманих результатів.

У цілому, за матеріалами представленими Семеновим Є.С., кваліфікаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконане відповідно до вимог МОН України, має теоретичне та практичне значення, а її автор – Семенов Євген Сергійович – на присудження освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:  
Куяльницький сільський голова

09.01.2026 р.



Сергій ПАЛАМАРЧУК

ВІДГУК  
на кваліфікаційну роботу магістра  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» **СЕМЕНОВА Євгена Сергійовича**  
на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАДАХ»

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі забезпечення ефективного антикризового управління у територіальних громадах в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Обрана тема є своєчасною та має важливе практичне значення, особливо у контексті нестабільності економічного середовища.

У першому розділі роботи автором ґрунтовно розкрито теоретичні основи антикризового управління, визначено його сутність, необхідність та особливості реалізації у територіальних громадах. Особливу увагу приділено формуванню механізму антикризового управління, що свідчить про глибоке опрацювання наукових джерел і логічність викладення матеріалу.

Другий розділ має аналітичний характер і містить комплексну оцінку соціально-економічного стану та бюджетного забезпечення Куяльницької сільської територіальної громади. Автором здійснено детальний аналіз доходів і видатків бюджету, що дозволило виявити ключові проблеми та диспропорції у розвитку громади.

У третьому розділі обґрунтовано напрями антикризового управління досліджуваної громади, запропоновано конкретні заходи та інструменти залучення інвестицій. Запропоновані рекомендації є логічно пов'язаними з результатами проведеного аналізу та мають практичну цінність.

У процесі підготовки кваліфікаційної автор продемонстрував уміння працювати з науковими джерелами, аналізувати статистичні дані та формулювати власні висновки. Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні, заслуговує оцінки «відмінно» і може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
09.01.2026 р.



Галина РЯБЕНКО