МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес–технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління стратегічним розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану»

Виконав: студент II курсу, групи БТЕз–1814м

Спеціальності D4 «Пvблічне управління та адміністрування»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

Губіна Л.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник Соріна О.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вовк С.В
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнес технології та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)

ГУБІНОЇ Любові Олександрівни

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління стратегічним розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану»

керівник проекту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, к.е.н.

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08 жовтня 2025 №460.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 19.12.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці вчених, матеріали конференцій та фахових статей, інформація Інтернет – ресурсів, соціально – економічний аналіз Малобілозерської територіальної громади, фінансова звітність громади за 2021–2024 років, офіційний сайт Малобілозерської територіальної громади, нормативно – правова база.

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико–методичні основи управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. 2. Аналіз передумов стратегічного розвитку Малобілозерської територіальної громади.3. Формування стратегії та визначення пріоритетів управління розвитком громади в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 4 рис., 23 табл., 84 джерел, 2 додаток.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., доцент		
II	Соріна О.О., доцент		
III	Соріна О.О., доцент		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025–05.12.2025	01.12.2025–05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025–12.12.2025	10.12.2025–12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	18.12.2025–19.12.2025	18.12.2025–19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026–28.01.2026	22.01.2026–28.01.2026

Студент(ка) _____ Любов ГУБІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ Оксана СОРІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління стратегічним розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану»: 191 с., 4 рис., 23 табл., 84 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є підходи та інструменти стратегічного планування і реалізації програм розвитку громади в умовах безпекових ризиків та обмежених ресурсів.

Мета написання роботи – обґрунтування стратегічних цілей і завдань розвитку громади та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості і спроможності до відновлення.

Методи дослідження: термінологічний аналіз, методи систематизації, SWOT–аналіз, порівняльний аналіз, стратегічне та проєктне планування.

Результати і їх новизна. Розглянуто теоретичні основи управління стратегічним розвитком громади; проаналізовано поточний стан Малобілозерської територіальної громади у воєнний час; запропоновано шляхи вдосконалення стратегічного розвитку громади та напрямки реалізації її після воєнного відновлення.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи, принципи, нормативно–правові засади стратегічного управління розвитком громади у воєнний час; проведено діагностику соціально–економічного стану та виконано SWOT–аналіз; запропоновано стратегію, цілі й завдання розвитку громади.

Значущість роботи і висновки Результати роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування для уточнення стратегічних пріоритетів, підготовки проєктів відновлення та підвищення стійкості й керованості громади в умовах воєнного стану.

Ключові слова: ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ВОЄННИЙ СТАН, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, SWOT–АНАЛІЗ, СТІЙКІСТЬ, ВІДНОВЛЕННЯ.

ANNOTATION

Qualification work “Management of strategic development of territorial communities under martial law”: 191 pages, 4 figures, 23 tables, 84 references, 2 appendix.

The object of the research is the process of managing the strategic development of territorial communities under martial law.

The subject of the research is the approaches and tools of strategic planning and implementation of community development programs under conditions of security risks and limited resources.

The purpose of the work is to substantiate the strategic goals and objectives of community development and to develop practical recommendations for enhancing its resilience and recovery capacity.

The research methods: terminological analysis, systematization methods, SWOT analysis, comparative analysis, strategic and project planning.

Results and their novelty. The theoretical foundations of managing strategic development of a community are examined; the current state of the Malobilozerska territorial community during wartime is analysed; ways to improve the strategic development of the community and directions for the implementation of its post–war recovery are proposed.

Main points of the work. The theoretical foundations, principles, and regulatory framework of strategic management of community development under martial law are analysed; a diagnosis of the socio–economic condition and a SWOT analysis are conducted; a development strategy, goals, and objectives for the community are proposed.

Significance of the work and conclusions. The results of the work may be used by local self–government bodies for refining, preparation of recovery projects, and enhancement of community resilience and governance under martial law.

Keywords: TERRITORIAL COMMUNITY, MARTIAL LAW, STRATEGIC DEVELOPMENT, SWOT ANALYSIS, RESILIENCE, RECOVERY

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)

Реферат

Annotation

Вступ…… 8

Розділ 1 Теоретико–методичні основи управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану ……...

1.1 Сутність, зміст та особливості стратегічного розвитку територіальних громад……... 13

1.2 Принципи, нормативно–правові засади та державна політика у сфері стратегічного планування розвитку територій у воєнний час……... 24

1.3 Використання системного підходу до управління розвитком громад в умовах кризових викликів…… 42

Висновки до розділу 1……... 55

Розділ 2 Аналіз передумов стратегічного розвитку Малобілозерської територіальної громади……

2.1 Організаційно–економічна характеристика Малобілозерської громади та оцінка впливу воєнного стану на її функціонування…….. 59

2.2 Діагностика соціально–економічного стану громади: рівень життя населення, стан бізнесу, інфраструктури та безпеки……. 105

2.3 Проведення SWOT–аналізу Малобілозерської громади……. 121

Висновки до розділу 2……... 134

Розділ 3 Формування стратегії та визначення пріоритетів управління розвитком громади в умовах воєнного стану……...

3.1 Визначення стратегічних цілей та завдань розвитку громади……. 138

3.2 Шляхи вдосконалення інституційного, фінансового та інформаційно–аналітичного забезпечення реалізації стратегії……. 150

3.3 Напрями реалізації проєктів відновлення та післявоєнного розвитку Малобілозерської громади……. 160

Висновки до розділу 3……... 171

Висновки……. 174

Список використаних джерел…….. 177

Додатки…… 186

ВСТУП

Актуальність теми. Запровадження воєнного стану в Україні після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року спричинило різку зміну умов, у яких працюють органи місцевого самоврядування. Для територіальних громад воєнний період означає одночасну дію кількох груп чинників: безпекові загрози, пошкодження об'єктів інфраструктури, нестабільність економічних зв'язків, скорочення підприємницької активності та зростання соціального навантаження через вразливість населення і внутрішнє переміщення. У таких обставинах навіть громади, які не перебувають безпосередньо в зоні активних бойових дій, стикаються з системними ризиками для безперервності послуг, бюджетної стійкості та збереження людського потенціалу.

Разом із тим воєнний період показав, що місцеве самоврядування здатне виконувати ключові функції навіть за надзвичайних обмежень: організовувати підтримку населення, забезпечувати роботу базових сервісів, координувати гуманітарні та безпекові заходи. Однак підтримання життєдіяльності – лише одна сторона управління. Інша, не менш важлива, полягає у тому, щоб не втратити середньо– і довгострокову перспективу: визначити пріоритети відновлення, підготувати проєкти для участі у державних та міжнародних програмах, сформувати стратегічні цілі та завдання, здатні забезпечити економічне пожвавлення і стабілізацію соціальної сфери.

Для Малобілозерської територіальної громади питання стратегічного управління набуває особливої ваги, оскільки громада вимушена поєднувати рішення з підтримання стійкості (цивільний захист, соціальні послуги, критична інфраструктура) з потребою формувати основу післявоєнного відновлення. У таких умовах стратегічний розвиток потребує інструментів, які дозволяють зіставити внутрішній потенціал громади з зовнішніми можливостями й ризиками та перевести результати аналізу у практичні управлінські рішення.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю удосконалення підходів до управління стратегічним розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану на основі аналітичної діагностики, пріоритезації завдань і проєктного підходу до реалізації стратегічних рішень.

Мета і завдання дослідження обґрунтування стратегічних цілей і завдань розвитку Малобілозерської територіальної громади та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості і спроможності до відновлення в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком Малобілозерської територіальної громади в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є підходи та інструменти стратегічного планування і реалізації програм розвитку громади в умовах безпекових ризиків та обмежених ресурсів.

Для досягнення мети роботи поставлені наступні завдання:

– дослідити та розкрити сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад;

– розглянути принципи, нормативно–правові засади та державна політика у сфері стратегічного планування розвитку територій у воєнний час;

– дослідити застосування системного підходу до управління розвитком громад під час кризових викликів;

– розглянути організаційно–економічну характеристику Малобілозерської ТГ та оцінити вплив воєнного стану на її функціонування;

– проаналізувати діагностику соціально–економічного стану громади (рівень життя, бізнес–середовище, стан інфраструктури, безпекові параметри та готовність до безперервності послуг);

– виконати SWOT–аналіз із урахуванням воєнних ризиків і можливостей відновлення/зростання.

– визначити стратегічні цілі та завдань розвитку громади Малобілозерської ТГ;

– запропонувати шляхи вдосконалення інституційного, фінансового та

інформаційно–аналітичного забезпечення реалізації стратегії;

– запропонувати напрями реалізації проєктів відновлення та післявоєнного розвитку Малобілозерської ТГ.

Методи дослідження. Основні наукові результати дипломної роботи отримано із застосуванням таких методів дослідження: метод термінологічного аналізу (для вивчення та уточнення змісту ключових понять стратегічного управління розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану); методи систематизації (для впорядкування нормативно–правових і наукових джерел, узагальнення програмної діяльності громади, структурування сильних/слабких сторін, можливостей і загроз та формування логіки стратегічних цілей і завдань); SWOT – аналіз (для діагностики внутрішнього потенціалу і обмежень Малобілозерської територіальної громади та зовнішніх чинників розвитку з подальшим формуванням матриці перетинів SO, ST, WO, WT); порівняльний аналіз (для зіставлення підходів до стратегічного планування та практик управління розвитком громади в кризових умовах, а також для оцінки відповідності стратегічних рішень виявленим ризикам і можливостям); стратегічне та проєктне планування (для обґрунтування системи стратегічних цілей і завдань розвитку громади, визначення пріоритетів і напрямів їх реалізації через підготовку проєктів відновлення та залучення зовнішніх ресурсів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у роботі здійснено цілісну SWOT – діагностику Малобілозерської територіальної громади з урахуванням специфіки воєнного стану та пов'язаних із ним обмежень. На відміну від загального опису соціально–економічного становища, проведений аналіз дозволив системно зіставити внутрішні характеристики громади (наявні ресурси, організаційну спроможність, поточні програми та слабкі місця) із зовнішнім середовищем (можливості відновлення, інструменти державної підтримки, донорські програми, а також безпекові, фінансові й демографічні ризики). Додатковою складовою новизни є формування матриці перетинів SO, ST, WO, WT як прикладного інструменту стратегічного обґрунтування. Побудова цієї матриці забезпечила перехід від переліку факторів до аналітичної моделі

прийняття рішень: визначено, де сильні сторони громади можуть дати найшвидший результат у реалізації можливостей (SO), у який спосіб наявні переваги можуть зменшувати вплив загроз (ST), які можливості зовнішнього середовища доцільно використовувати для компенсації слабких місць (WO), а також які поєднання слабких сторін і загроз формують критичні ризики для життєдіяльності та керованості громади (WT).

Таким чином, новизна полягає не лише у виконанні SWOT – оцінювання, а й у його структуризації під потреби громади в умовах війни: результати аналізу подано у форматі, що дозволяє визначити пріорітетність та побачити проблемні зони та можливості, чітко бачити ризики (безпека, бюджетна стійкість, інфраструктурна вразливість, кадрові втрати, занепад бізнесу) і сформувати обґрунтовану основу для подальшого визначення стратегічних цілей, завдань та напрямів відновлення.

Інформаційна база дослідження сформована на основі: нормативно–правових актів України, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, бюджетні та соціальні повноваження, цивільний захист і функціонування в умовах воєнного стану; офіційних документів Малобілозерської територіальної громади: програма забезпечення життєдіяльності критичної інфраструктури; програми соціального захисту населення та окремих категорій; програма надання соціальних послуг КУ "Центр надання соціальних послуг"; програма підтримки внутрішньо переміщених осіб; програми фінансової підтримки 16 – Державної пожежно-рятувальної частини Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій (16 – ДПРЧ ГУ ДСНС) та нарощування матеріального резерву для реагування на надзвичайні ситуації (НС); програми підтримки ЗСУ та військовослужбовців; програми підтримки освіти, дітей; програма розвитку фізичної культури і спорту; фінансових, статистичних і аналітичних матеріалів, що характеризують соціально – економічний стан громади.

Практична цінність Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів органами місцевого

самоврядування для уточнення стратегічних пріоритетів, підготовки проєктів відновлення, підвищення керованості та стійкості громади в умовах воєнного стану.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Особливості соціально–економічного стану прифронтових громад», «Нормативно–правові засади та державна політика у сфері стратегічного планування розвитку територій у воєнний час».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 191 сторінки, включаючи 23 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел (84 найменувань) – 9 сторінок, 2 додатки – 6 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність, зміст та особливості стратегічного розвитку територіальних громад

Категорія "розвиток" належить до фундаментальних понять сучасної науки й використовується для опису змін у природі, суспільстві та економіці. У найбільш загальному вигляді розвиток можна розуміти як упорядковану, незворотну та спрямовану зміну системи, що веде до переходу від простіших форм організації до більш складних. У філософії та загальній теорії систем розвиток пов'язують із появою нових якостей, перетворенням структури та функцій об'єкта, а не лише з його кількісним зростанням.

У соціально – економічних науках поняття розвитку традиційно пов'язують із динамікою добробуту населення, продуктивності праці, технологічного прогресу, інституційних змін та якості життя. Поступово акцент змістився від суто економічного зростання до комплексного розвитку, який включає економічну, соціальну, екологічну та інституційну складові.

Перенесення загальнотеоретичного розуміння розвитку на просторовий рівень привело до формування підходів до регіонального та місцевого розвитку, де основною одиницею аналізу виступає певна територія з її населенням, ресурсами, інфраструктурою та органами влади. У цьому контексті розвиток означає послідовне підвищення спроможності території забезпечувати гідну якість життя мешканців, створювати конкурентоспроможну економіку та сприяти соціальній згуртованості.

Особливе місце у сучасній українській науці та практиці публічного управління посідає категорія "територіальна громада", яка, згідно із Законом

України "Про місцеве самоврядування в Україні", визначається як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, або добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів з єдиним адміністративним центром. У ході реформи децентралізації та добровільного об'єднання територіальних громад їх роль як первинної ланки системи публічної влади та суб'єкта місцевого розвитку суттєво зросла.

За таких умов розвиток перестає бути абстрактною категорією і набуває конкретного змісту на рівні територіальної громади. Йдеться не лише про зростання місцевих бюджетів або збільшення обсягів інвестицій, а про формування здатності громади самостійно визначати бажане майбутнє, мобілізувати внутрішні ресурси, взаємодіяти з державою, бізнесом та громадянським суспільством для досягнення узгоджених цілей. Саме тому активно входить поняття "стратегічний розвиток територіальних громад", що акцентує увагу на довгостроковому, цілеспрямованому та узгодженому характері змін.

Перед тим як вивчати особливості стратегічного розвитку територіальної громади розглянемо основні категорії понять: «розвиток», «стратегічний розвиток», «територіальна громада», «стратегічний розвиток громади»

Розвиток – це не суто приріст окремих індикаторів (наприклад валового внутрішнього продукту ВВП), а мультивимірний процес якісних перетворень у суспільстві, економіці та інституціях, що розширює реальні можливості людей і підвищує добробут нинішніх та майбутніх поколінь. Це зміна на краще, те чого вчора не було. Розширення території населених пунктів, зростання доходів і рівня життя населення, його чисельності, це інвестиції, нові підприємства і робочі місця, це нове будівництво житла, лікарень, шкіл і дитячих садків, доріг і водопроводів.

Дане визначення робить акцент на конверсії ресурсів у довготривалі можливості, а не лише на результатах року; поєднує людиноцентричний і просторовий (регіонально – громадський) виміри в одній рамці; вводить критерій стійкості можливостей як маркеру успішності (не лише зростання, а й

збереження, розширення вибору в часі).

Розвиток у сучасному публічному управлінні розуміють не як просте нарощування ВВП, а як багатовимірний процес, що поєднує економічні, соціальні, політичні та інституційні зміни. Історично акценти зміщувалися: від індустріалізації та приросту доходів – до посилення людських можливостей і свобод, інноваційного оновлення та між поколінної збалансованості. У цій оптиці підхід Й. Шумпетера фокусується на інноваціях як "нових комбінаціях" у господарській системі; гуманістична рамка А. Сена та концепція UNDP трактують розвиток як розширення реального вибору людини; екологічний вимір, закладений у доповіді Брундтланд, наголошує на задоволенні потреб теперішніх поколінь без підриву можливостей майбутніх. Сукупність цих підходів формує понятійний каркас, що лягає в основу стратегій держав і територіальних громад [1].

Слід зазначити, що розвиток – це не лінійний приріст показників і не сума розрізнених реформ, а узгоджена еволюція можливостей людини, продуктивності економіки, спроможності інституцій і дбайливого ставлення до природної основи життя. Ключовою ознакою зрілості політики розвитку стає не масштаб витрат, а здатність перетворювати ресурси на довготривалі можливості – освіту, здоров'я, участь, інновації та безпеку середовища.

На рівні громад це виявляється у переході від проєктної "латки" до стратегічної "архітектури" змін: коли цілі, індикатори й механізми підзвітності вибудовують траєкторію, що одночасно зменшує нерівності, стимулює підприємництво й утримує екологічні межі.

Отже, якість розвитку вимірюється не стільки швидкістю зростання, скільки стійкістю створених можливостей і справедливістю їхнього розподілу в просторі та часі.

Узагальнюючи вище зазначене можемо сказати, що розвиток – це скоординований процес перетворення суспільства, у якому економічні, інституційні, соціальні та екологічні зміни конвертуються у зростання реальних можливостей людини й якість життя, причому така динаміка підтримує між

поколінну рівновагу та зменшує територіальні диспропорції.

Далі розглянемо поняття стратегія. А. Чандлер трактував стратегію як визначення довгострокових пріоритетів і завдань організації, вибір курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх реалізації [11].

М. Портер підкреслював, що стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції через набір відмінних видів діяльності. Якщо б існувала єдина "ідеальна" позиція, стратегія втратила б сенс; її суть – обрати іншу конфігурацію діяльності, ніж у конкурентів [2].

Стратегічні рішення штовхають організацію до активних дій, збільшуючи і потенційну віддачу, і ціну помилок. Тому для втілення стратегії потрібне сприятливе інвестиційне середовище та умови, що зміцнюють і розширюють конкурентні переваги. Ресурси завжди обмежені, тому стратегія: визначає цілі, окреслює напрями та послідовність дій, забезпечує мобілізацію ресурсів під обрані пріоритети. Водночас стратегія може бути не лише задекларованою, а й емергентною – як стійкий зразок поведінки, що проявляється в адаптації організації до ринку та конкуренції. Таким чином стратегія – це свідомий процес і координація кроків, покликані визначити напрям руху організації, регіону або територіальної громади у ситуації постійних змін.

Г. Мінцберг розглядав стратегію багатовимірно та запропонував декілька ознак розгляду стратегії, які корисно розглядати як взаємодоповнення (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні виміри поняття «стратегія» (за Г. Мінцбергом)*

Ознаки	Ключові риси
1	2
Стратегія як план	заздалегідь окреслений курс дій для досягнення комплексу цілей.
Стратегія як позиція	місце бренду/продукту/компанії на ринку відносно запитів споживачів та очікувань стейкхолдерів; визначальна роль належить зовнішньому середовищу.

Продовження табл.1.1

1	2
Стратегія як "хитрий маневр" (ploy)	цілеспрямований хід, покликаний випередити або збити з пантелику конкурента.
Стратегія як перспектива (mindset)	реалізація бачення, заснованого на "теорії бізнесу", що задає спосіб мислення й інтерпретації ситуацій [13, с. 83].

*Примітка. Складено автором

Ефективність стратегії залежить від раціоналізації процесу виконання: кожен рівень управління виконує визначені функції, а провідна роль у координації та корекції курсу належить вищому керівництву.

Тому можемо зазначити, що стратегія – це інтегрована модель рішень і дій, спрямована на досягнення цілей організації, що виконує роль правил і орієнтирів для вибору пріоритетів, розподілу ресурсів та визначення основних напрямів ефективної діяльності. Розглядаючи поняття стратегічний розвиток можемо сказати, що це узгоджена система ключових цілей і базових способів їх досягнення.

Стратегічний розвиток є системо утворювальною передумовою довгострокової життєздатності організацій, територіальних громад і держави загалом. Він забезпечує узгодженість бачення, цілей та інструментів політики, перетворюючи розрізнені ініціативи на цілісну траєкторію з вимірюваними результатами. За відсутності стратегічного горизонту управлінські рішення втрачають послідовність, підвищуються транзакційні витрати та зростає ризик ресурсної розпорошеності. Важливість стратегічного розвитку обумовлено низкою факторів:

По – перше, стратегія виконує функцію координуючого механізму: формує пріоритети, встановлює послідовність кроків і визначає відповідальних суб'єктів. Це підвищує ефективність розподілу обмежених ресурсів, зменшує дублювання проєктів і дає змогу концентрувати інвестиції у сфери з найвищою мультиплікативною віддачею.

По – друге, стратегічний підхід підсилює адаптивність до невизначеності. Інструменти сценарного аналізу, управління ризиками та моніторингу зовнішнього середовища дають змогу завчасно ідентифікувати шоки й коригувати політику до того, як негативні тенденції стануть незворотними.

По – третє, саме стратегія є каталізатором інновацій. Вона задає рамку експериментування, визначає пріоритетні технологічні напрями, формує попит на наукові розробки та створює умови для масштабування успішних рішень.

По – четверте, стратегічний розвиток зміцнює інституційну спроможність через чіткі правила, прозорі процедури, систему показників і регулярну оцінку ефективності (KPI). Це підвищує підзвітність, довіру стейкхолдерів і якість управлінських рішень.

По – п'яте, стратегія інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі, переводячи принципи сталості у конкретні програми – від розвитку людського капіталу до кліматичної нейтральності та цифрової трансформації. Баланс цих вимірів мінімізує міжпоколінні ризики та підтримує довгострокову конкурентоспроможність.

Тож можемо зазначити, що стратегічний розвиток слугує комунікаційним контрактом між владою, бізнесом і громадянами: він робить очікування зрозумілими, забезпечує зворотний зв'язок і створює мотивацію до спільної дії. Сукупно це формує стійку траєкторію зростання, що здатна витримувати кризи та використовувати можливості глобальних структурних змін.

Стратегічний розвиток територіальних громад слугує інструментом довгострокового упорядкування змін у соціально – економічній, просторовій та інституційній підсистемах місцевого рівня. Його запровадження забезпечує перехід від випадкових або ситуативних дій до послідовної трансформації, що має вимірювані результати та підкріплена ресурсами.

У воєнний період така логіка дозволяє синхронізувати завдання життєзабезпечення із підготовкою до післявоєнного відновлення, мінімізуючи втрати та підвищуючи керованість ризиків.

Нині економічні системи на всіх рівнях функціонують у середовищі

підвищених ризиків і швидких зрушень, коли параметри макрорівня, мезорівня та мікрорівня часто змінюються й важко прогнозуються. За таких умов першорядного значення набуває вироблення узгоджених орієнтирів довгострокового зростання для світової, національної й регіональної економіки.

Ця потреба безпосередньо корелює з викликами, що постають перед територіальними громадами: їм необхідні дієві інструменти стратегічного планування, здатні перетворювати розрізнені управлінські дії на цілісну траєкторію трансформацій.

З огляду на глобалізаційні процеси, структурні зміни у світовій економіці та внутрішні соціально – економічні дисбаланси на місцевому рівні, ключовим завданням стає проєктування та реалізація стратегій, які відбивають унікальний набір потреб, ресурсів і конкурентних переваг кожної громади.

У сучасній публічній політиці стратегічний розвиток територіальної громади розуміють як тривалий і безперервний процес, у межах якого громада визначає цілі, обирає пріоритети, планує конкретні дії, забезпечує їх ресурсами та оцінює результати. Мета цього процесу – покращити якість життя мешканців, підвищити конкурентоспроможність місцевої економіки та зміцнити спроможність громади ефективно працювати й витримувати виклики. Його специфіка полягає у тому, що він відбувається в умовах багаторівневого управління, де місцеві інтереси узгоджуються з національними цілями, правовими обмеженнями та ресурсними можливостями.

Досліджуючи управління стратегічним розвитком територіальної громади зазначимо, що територіальна громада – це соціально – економічна система локального рівня з визначеними межами, демографічною структурою, інфраструктурними активами та органами самоврядування, що здійснюють публічні функції в межах повноважень.

Зазвичай її ініціація та проєктування відбуваються на рівні вищого керівництва, а практична реалізація охоплює всі ієрархічні щаблі. По суті, стратегія є логічно зв'язаною, інтегрованою схемою ухвалення управлінських рішень, яка має передувати будь – яким операційним крокам.

Стратегічний розвиток громади – це системно організований процес, що охоплює: формування бачення майбутнього стану громади та цілей; ідентифікацію рушійних сил змін і бар'єрів; вибір інструментів та програмних заходів; реалізацію портфеля ініціатив; моніторинг і корекцію.

Змістовне наповнення стратегічного розвитку громади доцільно розглядати у вигляді взаємопов'язаних блоків.

Аналітико – діагностичний блок. Передбачає збір і впорядкування даних: демографія, структура зайнятості та бізнесу, стан інженерної та соціальної інфраструктури, просторові обмеження, екологічні ризики, інституційна спроможність органів управління. Використовуються інструменти SWOT/PESTLE, порівняння з кращими практиками, картування активів та вразливостей.

Нормативно–цільовий блок. Містить узагальнене бачення, довгострокову мету, стратегічні та операційні цілі з індикаторами досягнення. Цілі мають бути узгодженими із національними і регіональними документами розвитку та відображати специфіку локальної економіки і соціальної структури.

Програмно–проєктний блок. Об'єднує портфель ініціатив: інфраструктурні проєкти, програми підтримки підприємництва, соціальні і гуманітарні інтервенції, екологічні заходи, просторові рішення. Доцільно застосовувати методи пріоритизації за критеріями суспільної віддачі, готовності до реалізації, ризиків і фінансової збалансованості.

Ресурсно – фінансовий блок. Визначає джерела та механізми фінансування: місцеві бюджети, міжбюджетні трансферти, міжнародна допомога, спеціальні фонди, кредитні інструменти, державно – приватне партнерство, концесійні механізми. Важливим є бюджетування на основі програм і результатів.

Інституційно – організаційний блок. Окреслює ролі та відповідальність учасників: органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, бізнес, громадські організації, наукові та освітні установи. Запроваджуються регламенти координації, правила участі, механізми прозорості та підзвітності.

Моніторинг і оцінювання. Формуються набори показників, періодичність

вимірювання та публічні дашборди. Механізм зворотного зв'язку має забезпечувати корекцію портфеля та перегляд цілей у разі суттєвих відхилень. Така ітеративність забезпечує навчання системи, скорочує час реакції на несподівані події та підвищує керованість змін.

За умов воєнного стану, кризових викликів або швидких зовнішніх змін стратегічний розвиток набуває додаткових рис (табл.1.2)

Таблиця 1.2

«Риси стратегічного розвитку»*

Переорієнтація цілей	Превалює захищеність населення, безперервність базових сервісів, стійкість критичної інфраструктури, зменшення вразливостей.
Сценарна логіка	Документи формуються з урахуванням альтернативних сценаріїв (базовий/стрес/песимістичний) і "тригерів" для корекції.
Стислі цикли оновлення	Горизонти перегляду скорочуються (квартал/півріччя), що підвищує адаптивність.
Портфельний підхід	Рішення приймаються не щодо одиничних проєктів, а щодо збалансованого набору ініціатив з різними профілями ризику та ефекту.
Підвищені вимоги до прозорості	Відкриті дані про контракти, бюджети, індикатори виконання та незалежний аудит стають передумовою довіри.

*Примітка. Складено автором

Очікувані результати стратегічного розвитку дозволяють підвищити рівень безпеки та якості базових послуг, створити сприятливі умови для економічної активності й інвестицій, збалансувати просторовий розвиток з урахуванням транспортної доступності, екологічних і соціальних обмежень, посилити інституційну спроможність органів управління, сформувати культуру даних і

регулярного оцінювання, забезпечити довіру та участь населення у прийнятті рішень.

Тому можемо зробити висновок, що стратегічний розвиток територіальних громад є керованою трансформацією локальних соціально–економічних систем, що здійснюється через узгоджене цілевизначення, програмування, портфельну реалізацію та підзвітний моніторинг.

Його сутність – у поєднанні довгострокової орієнтації з оперативною адаптивністю; зміст – у комплексному охопленні підсистем громади та інструментів управління; особливості – у багаторівневій координації, ризик–орієнтованості та підвищених вимогах до прозорості.

Така конфігурація створює передумови для стійкого підвищення якості життя мешканців і зміцнення інституційної спроможності громади навіть у складних зовнішніх умовах.

Стратегічний розвиток територіальних громад – це не разова програма дій, а безперервний і керований процес перетворень, який узгоджує бачення, цілі, ресурси та інструменти політики в єдину логіку змін.

В умовах воєнного стану стратегічний підхід набуває рис адаптивного "живого" документу: він поєднує захист населення та безперервність базових послуг із підготовкою до відновлення, спирається на сценарне планування, ризик–менеджмент і стислі цикли оновлення. Ключовою передумовою успіху виступає багаторівнева координація (держава – регіон – громада) й прозорість рішень, що забезпечує довіру та участь стейкхолдерів.

Зміст стратегічного розвитку інтегрує економічний, соціальний, екологічний, просторовий та інституційний виміри, переводячи принципи сталості у конкретні програми – від підтримки малого, середнього підприємства і людського капіталу до цифровізації та кліматичної нейтральності.

Методична основа стратегування структурується у взаємопов'язані блоки: аналітико–діагностичний (дані та індикатори), нормативно–цільовий (бачення, цілі, KPI), програмно–проєктний (портфель ініціатив і пріоритизація), ресурсно–фінансовий (мультиканальне фінансування), інституційно–організаційний (ролі,

процедури, підзвітність) і моніторинг – оцінювання (дашборди, корекція).

Саме така конфігурація дозволяє поєднати людиноцентричний, економічний, інституційний, екологічний і просторовий виміри розвитку та перетворити ресурси на довготривалі можливості.

Отже, стратегічний розвиток громади – це керована й безперервна трансформація локальної соціально – економічної системи, у якій довгострокове бачення, пріоритети та ресурси зводяться в єдину логіку дій і підзвітного моніторингу. На відміну від поточного адміністрування, стратегування визначає напрям і темп змін, перетворюючи розрізнені ініціативи на узгоджену траєкторію з вимірюваними результатами для якості життя, конкурентоспроможності та інституційної стійкості.

У розділі обґрунтовано, що стратегічний розвиток громади є інтегрованим і адаптивним процесом, який не зводиться до приросту показників, а оцінюється стійкістю створених можливостей та справедливістю їх розподілу.
Показано відмінність стратегічного вибору від поточного адміністрування і його координуючу роль у раціональному розподілі обмежених ресурсів.

Доведено потребу сценарного планування, ризик–орієнтованого підходу, портфельної логіки рішень і прозорості, особливо в умовах війни.

Наголошено на важливості багаторівневої узгодженості політик і залученні стейкхолдерів. Запропонована методична схема стратегування (аналіз → цілі та ключові показники ефективності (KPI) → портфель проєктів → фінансування → інституції → моніторинг і корекція) забезпечує керованість змін, підвищення якості життя та посилення інституційної спроможності навіть за складних зовнішніх обставин. Стратегування – це інтелектуальний та соціальний процес, який забезпечує формування консенсусу щодо сприйняття, цілей та ролей, а також створює раціоналізацію для підтримки стратегічних дій [70]

Стратегічний розвиток – це узгоджена траєкторія довгострокових змін, що поєднує бачення, ресурси й участь стейкхолдерів, аби забезпечити стійкі можливості для громади у воєнний і післявоєнний періоди.

1.2 Принципи, нормативно–правові засади та державна політика у сфері стратегічного планування розвитку територій у воєнний час

Сьогодні в Україні потреба в плануванні розвитку на місцевому рівні не викликає дискусій. Подібно до практик, поширених у багатьох країнах, у нас швидко утверджується стратегічний підхід до забезпечення територіального розвитку. Це пояснюється його перевагами для всіх зацікавлених сторін – органів влади, бізнесу та жителів громади, а саме:

- зростає наукова та прикладна обґрунтованість соціально–економічних і організаційних рішень, підвищується результативність управління;
- до процесу планування долучається ширше коло учасників, краще враховуються їхні інтереси та потреби;
- планування стає прозорішим для суб'єктів господарювання, з'являються умови для узгодження спільних цілей і консолідації ресурсів різних форм власності, що в підсумку скорочує терміни досягнення запланованих результатів;
- місцеві органи влади та самоврядування отримують змогу спрямовувати колективні зусилля громади на вирішення нагальних економічних, соціальних та екологічних завдань, впливаючи на стабілізацію ситуації в публічній сфері;
- активніше розкривається потенціал територій, що прискорює структурні перетворення та посилює спроможність самої громади.

Термін "стратегія" має витоки у давньогрецькій традиції “stratos”де ним окреслювали мистецтво керування суспільно–політичним протистоянням. Історичний досвід показує, що найуспішніші полководці надавали виняткової ваги належному забезпеченню війська та виваженому вибору моменту: коли доцільно прийняти бій, а коли – перейти до переговорів із суспільством, політичними елітами й дипломатами.

У сучасних умовах змінюється як набір функцій планувальної діяльності, так і її місце в системі локального врядування. Планування дедалі більше

виступає інструментом конкурентоспроможності територій і механізмом згуртування учасників розвитку навколо спільних цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація є, з одного боку, природним етапом еволюції регіонів, а з іншого – відповіддю на виклики глобалізованого світу, де помітно прискорюються політичні, економічні, соціальні, технологічні й екологічні зміни. Додатковий вимір задає інформаційне суспільство, яке породжує нові види діяльності й вимагає їх урахування для досягнення цілей сталого місцевого розвитку.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад – це цілісна технологія підготовки та ухвалення ключових рішень щодо майбутнього громади. Вона охоплює визначення бажаного стану території, вибір шляхів його досягнення, ґрунтується на аналізі зовнішніх факторів і внутрішнього потенціалу, та передбачає узгодження дій із громадою. Саме на реалізації таких узгоджених дій концентруються ресурси і зусилля основних учасників місцевого розвитку. Стратегічне планування охоплює взаємопов'язані рішення і документи різної тривалості – від коротких операційних планів та програм до середньострокових і довгострокових проєктів. Водночас головний фокус спрямовано на віддалені цілі та на вибір траєкторій їх досягнення.

Органи місцевої влади нині діють у полі складних і часто ризикових викликів: затяжні економічні труднощі, недорозвинена інфраструктура, дефіцит безпеки і просторові дисбаланси; зростання бідності й безробіття, соціальна маргіналізація та втрата людської гідності; погіршення стану довкілля – від втрати біорізноманіття, дефіциту й забруднення води та повітря до деградації ґрунтів і проблемної системи поводження з відходами, а також обмежений доступ до надійних та безпечних енергоресурсів.

Ці проблеми взаємозалежні, тому потребують інтегрованого стратегічного підходу до місцевого розвитку. Відтак ключова місія стратегічного планування – забезпечити сталість розвитку територій, спираючись на такі основоположні принципи: Людиноцентричність; Спільне бачення майбутнього; Комплексність і цілісність; Бюджетна інтегрованість; Аналітична база; Моніторинг і

оцінювання; Лідерство і відповідальність; Інституційна спроможність і зобов'язання; Накопичення й масштабування досвіду; Участь стейкхолдерів; Вертикальна узгодженість (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного планування територіального розвитку

Принципи	Коротка характеристика
Людиноцентричність	Стратегія ставить у центр мешканця та його потреби, особливо – уразливі групи. Мета – не разові ефекти, а довгострокове поліпшення якості життя тих, хто найбільше потребує підтримки.
Спільне бачення майбутнього	Успіх можливий, коли всі ключові сторони – влада, бізнес, громадськість, політичні сили – погоджуються щодо образу майбутнього території та дотримуються узгоджених строків і зобов'язань незалежно від зміни владних команд.
Комплексність і цілісність	Документи мають поєднувати економічні, соціальні й екологічні цілі. Якщо повної сумісності досягти неможливо, передбачаються прозорі компроміси з поясненням наслідків.
Бюджетна інтегрованість	Стратегія невід'ємна від бюджетного процесу: пріоритети й заходи мають забезпечене фінансування і не перетворюються на "побажання". Обмежені ресурси та час одразу враховуються в цілях і очікуваннях.
Аналітична база	Пріоритети визначаються на підставі системного огляду поточного стану, прогнозів і ризиків, а також розуміння зв'язків між локальними, національними та глобальними викликами.
Обов'язковий моніторинг та оцінювання	Стратегія містить чіткі індикатори та процедури відстеження прогресу. Це дозволяє своєчасно коригувати плани, фіксувати уроки та підтримувати управлінську дисципліну.
Лідерство та відповідальність	Життєздатні стратегії народжуються в самих громадах. Ініціатива розроблення та реалізації має йти від місцевого рівня з персональною відповідальністю за результат.
Інституційна спроможність і зобов'язання	Потрібна провідна інституція (орган/офіс), здатна координувати процес, забезпечувати ресурсами та дотримуватися довгострокових зобов'язань, включно з реформами політик і розподілом ролей.
Накопичення й масштабування досвіду	Стратегія не створює все "з нуля", а інтегрує чинні інструменти на державному, регіональному й місцевому рівнях, прибираючи дублювання й суперечності. На старті чітко прописуються ролі, процеси та канали взаємодії.
Участь стейкхолдерів	Планування будується на партнерстві: центральні органи влади, ОМС, бізнес і громадянське суспільство співпрацюють на основі ефективних механізмів інформування, консультацій і спільного напрацювання рішень.
Вертикальна узгодженість	Передбачається постійний двосторонній діалог між національним і місцевим рівнями: центр задає рамкові принципи й політики, а детальне планування, реалізація та моніторинг – сфера відповідальності децентралізованих структур із належними повноваженнями та ресурсами.

*Примітка. Складено автором

Такий підхід дозволяє перетворити розрізнені ініціативи на узгоджену траєкторію змін, забезпечивши одночасно соціальну справедливість, економічну

життєздатність і екологічну відповідальність розвитку громади.

Тож можемо зазначити, що принцип стратегічного планування територіального розвитку – це безперервна, циклічна діяльність, у межах якої громада вибудовує довгострокові програми та визначає пріоритети, аби узгодити економічні, соціальні й екологічні цілі. Він передбачає інвентаризацію ресурсів і потреб, постановку вимірюваних цілей, проєктування стратегії та механізмів її втілення, а далі – системний моніторинг, оцінювання й оперативне коригування, щоб зберігати релевантність обраного курсу.

Для результативного стратегічного планування необхідна міцна нормативно–правова основа. Вона має чітко окреслювати права й повноваження органів місцевого самоврядування у підготовці та реалізації місцевих стратегій, а також визначати механізми відповідальності за прийняті рішення й досягнуті результати.

Під час розроблення та втілення стратегій громади спираються на ієрархію документів – від базових законів України й підзаконних актів до галузевих стандартів, методичних рекомендацій і процедурних регламентів. Сукупність цих актів формує правила гри для стратегічного процесу: встановлює вимоги до змісту, порядку ухвалення, фінансової інтеграції, моніторингу та публічної підзвітності. Нормативно–правову основу планування відновлення та розвитку територіальних громад можемо розглянути (Додаток А).

Ключовою правовою підставою, що встановлює обов'язок стратегічного управління, відновлення та розвитку на рівні територіальної громади, є Закон України "Про засади державної регіональної політики". У липні 2022 року до нього внесено зміни – закон доповнено статтями 111, 112 та 113, які й закріпили відповідні вимоги.

Згідно з оновленими нормами, сільські, селищні та міські ради (за винятком Києва і Севастополя) мають затвердити стратегії розвитку своїх громад. Для виконання цієї вимоги визначено перехідний період у 18 місяців від дати набрання чинності змінами, тобто до 27 січня 2024 року.

Процедурні аспекти підготовки таких документів врегульовані

Методичними рекомендаціями – наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. У цих рекомендаціях підкреслено, що горизонт стратегії та її пріоритети мають узгоджуватися з Державною стратегією регіонального розвитку та відповідною регіональною стратегією.

Водночас, на момент затвердження методичних матеріалів минув майже рік від початку повномасштабної агресії рф, і частина викликів, цілей та пріоритетів як національної, так і регіональних стратегій втратила актуальність. Через це покладання виключно на попередні рамкові документи ускладнює й уповільнює підготовку локальних стратегій розвитку територіальних громад та вимагає їх оновлення з урахуванням нових умов.

Для громад, що пережили бойові дії, перебували в тимчасовій окупації або зазнали суттєвих руйнувань (критична та соціальна інфраструктура, житловий фонд), законодавством запроваджено нове поняття – "територія відновлення". Для таких територій передбачено можливість готувати не класичний пакет стратегічних документів, а спрощений планувальний інструмент – План відновлення та розвитку територіальної громади.

Процедурні правила створення відповідних планів для місцевого, регіонального і національного рівнів Кабінет Міністрів України затвердив 18 липня 2023 року – приблизно через рік після внесення змін до Закону України "Про засади державної регіональної політики", які відкрили шлях до такого формату планування.

Разом із тим стартування підготовки планів на місцях затрималося через дві взаємопов'язані причини: не був затверджений офіційний перелік "територій відновлення", для яких ці плани мають розроблятися; відповідно, не було публічно оголошено про початок формування планів відновлення на всіх рівнях – державному, регіональному та місцевому. Попри це, через гостру практичну потребу в інструменті планування низка громад за підтримки міжнародної технічної допомоги уже підготувала власні Плани відновлення та розвитку.

Окремою політичною віхою став пункт 120 Плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад

(розпорядження КМУ від 30.12.2022 № 1219–р), який визначив строк: план відновлення і розвитку громади має бути розроблений протягом одного року від дати завершення тимчасової окупації.

Слід зазначити, що на момент розроблення стратегічних документів громади опинилися у нерівних стартових умовах. На одному кінці утворена у 2020 році ОТГ, яка не мала єдиного документа планування для всієї території, а лише фрагментарні по окремих населених пунктах. На іншому – громада з одним населеним пунктом, де стратегія розвитку вже діє.

Органи місцевого самоврядування фіксували, що найбільші труднощі виникали у таких напрямах (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Ключові проблемні напрями стратегічного планування відновлення та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану

Проблемний напрям	Опис труднощів
Демографія та міграція	Визначення реальної чисельності населення і побудова демографічного прогнозу на тлі непередбачуваних міграцій, що залежать від безпекової ситуації, перспектив деокупації, темпів ремонту/будівництва інфраструктури, програм підтримки та інтеграції ВПО в Україні, а також ініціатив підтримки українців за кордоном.
Економічні сценарії	Формування сценарної логіки відновлення економіки громади, вибір пріоритетних секторів і точок зростання.
Оцінка завданих збитків	Інвентаризація реальних обсягів шкоди від збройної агресії рф: житло, об'єкти соціальної й критичної інфраструктури, комунальні мережі, бізнес–активи.
Принципи відбудови та послідовність дій	Визначення строків, етапів і обсягів робіт з урахуванням засад інклюзивності, енергоефективності, екологічності та підходу "build back better / будувати краще, ніж було".
Фінансування і ресурси	Пошук і залучення джерел покриття значних витрат на відновлення та розвиток: державні інструменти, місцеві бюджети, донорські кошти, ДПП, кредитні механізми.
Безпековий компонент	Інтеграція питань безпеки в планувальні рішення: укриття, резервні джерела енергії й води, стійкість комунікацій, логістика, критична інфраструктура.

Правовий режим "територій відновлення" та поява Плану відновлення і розвитку громади як окремого інструмента дали можливість швидше переходити від разових рішень до структурованої програми дій. Водночас старт багатьох процесів вимагав додаткових урядових кроків, а практична розробка планів –

складних оцінок демографії, економіки, збитків і фінансування, а також вбудованої безпекової логіки відбудови.

Незважаючи на багаторазові звернення громадського сектору та Асоціації міст України Мінрозвитку громад, територій та інфраструктури у вересні 2023 р. підготувало проєкт переліку "територій відновлення", а у квітні 2024 р. опрацювало оновлену версію Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Офіційне ухвалення відбулося 13 серпня 2024 року: Кабінет Міністрів України затвердив документ постановою № 940.

Іншим ключовим джерелом права є Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності". Внесені до нього зміни, що набрали чинності у червні 2022 року (Закон України № 2254–IX), відкрили можливість готувати програму комплексного відновлення території територіальної громади (або її частини).

За статтею 152 цього Закону підготовка такої програми не має обов'язкового характеру і здійснюється за рішенням виконавчих органів сільської, селищної чи міської ради. Процес включає: збір та аналіз даних, актуалізацію/перегляд містобудівної документації, розроблення проєкту із залученням профільних організацій, визначення фінансування робіт, а також громадські обговорення на різних етапах.

Водночас, Порядок розроблення плану відновлення та розвитку територіальної громади фактично пропонує імператив щодо підготовки програми комплексного відновлення, якщо наявні принаймні одні з таких умов: зруйновано/пошкоджено понад 15% житлового фонду ТГ або окремих населених пунктів; чисельність населення змінилася більш ніж на 25% порівняно зі станом на 1 січня 2022 р.; прийнято рішення про розроблення програми у встановленому законом порядку.

Складання програми комплексного відновлення потребує додаткових ресурсів і часу (орієнтовно не менше 6 місяців), що може затримати підготовку Планів відновлення та розвитку громад. Попри це, у публічних комунікаціях Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України рекомендує розробляти такі програми всім сільським, селищним і міським радам, а також

військовим адміністраціям.

Крім того, згаданий Закон передбачає можливість створення на рівні ТГ концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади – як стратегічного документа, що задає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально–економічні пріоритети і слугує вихідними даними для подальшої містобудівної документації на місцевому рівні, узгодженої з державними та регіональними програмами.

Варто підкреслити: ані програма комплексного відновлення, ані концепція інтегрованого розвитку території за своїм правовим статусом не належать до переліку містобудівної документації, хоча і безпосередньо впливають на її зміст і оновлення.

Відповідно до Закону України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", на місцевому рівні передбачено підготовку щорічної (однорічної) програми економічного і соціального розвитку міста. Окрім цього, цим же законом встановлено вимогу формувати середньострокові прогнози економічного і соціального розвитку на п'ятирічний період.

Згідно із Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", до виключних повноважень сільських, селищних і міських рад належить затвердження програм соціально–економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно–територіальних одиниць. Аналогічна норма закріплена і на конституційному рівні: стаття 143 Конституції України визначає, що територіальні громади сіл, селищ, міст ухвалюють зазначені програми.

З урахуванням реформи децентралізації та укрупнення територіальних громад, практичне складання програм соціально–економічного і культурного розвитку нині відбувається переважно на базовому рівні – рівні територіальної громади, а не окремого міста, селища чи села.

Необхідність підготовки прогнозних і програмних документів розвитку територій також відображена у Бюджетному кодексі України (ст. 75^1). А Закон України "Про засади державної регіональної політики" відносить програми

економічного і соціального розвитку територіальних громад до переліку документів стратегічного планування державної регіональної політики та водночас визнає їх інструментом реалізації регіональних стратегій розвитку.

Перелік місцевої містобудівної документації доповнено інструментом комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. На відміну від генеральних планів окремих населених пунктів, цей документ охоплює всю територію громади. Вимогу готувати комплексні плани запроваджено змінами до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності", що набрали чинності у липні 2020 року. Тими ж змінами передбачено щорічну субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на їх розроблення. Фактично ж субвенція була закладена лише в Законі України "Про Державний бюджет на 2021 рік" і становила 62,55 млн грн. За оцінок, з огляду на вартість одного комплексного плану 10–30 млн грн, цього ресурсу вистачало орієнтовно на п'ять–шість документів.

Законом установлено граничний строк підготовки та затвердження комплексного плану для територіальних громад – до 1 січня 2025 року. До складу комплексного плану обов'язково інтегруються планувальні рішення детальних планів територій, на яких передбачається розміщення (за кошти державного або місцевого бюджетів) об'єктів, визначених Генеральною схемою планування території України та схемою планування області.

За Законом України "Про Генеральну схему планування території України" Генеральна схема задає пріоритети та концептуальні рішення щодо використання території держави, розвитку систем розселення, виробничої, соціальної й інженерно–транспортної інфраструктури, а також формування національної екологічної мережі.

Чинна Генеральна схема була затверджена у 2002 році з реалізаційними етапами 2001–2010 та 2011–2020 роки. З огляду на появу нових викликів, потреб і обмежень розвитку, існує висока ймовірність, що документ у нинішньому вигляді не повною мірою відповідає актуальній ситуації та потребує оновлення для коректної прив'язки сучасних рішень у просторовому плануванні.

Фінансова діяльність сільських, селищних і міських територіальних громад організовується через місцевий бюджет, у якому плануються доходи та видатки. Згідно з статтею 75 Бюджетним кодексом України, проєкт місцевого бюджету на черговий рік формують, спираючись на показники прогнозу місцевого бюджету, що був схвалений у попередньому році. Такий прогноз готують у межах середньострокового бюджетного планування.

Щороку місцевий фінансовий орган разом із головними розпорядниками коштів, керуючись цілями та пріоритетами, визначеними в прогнозних і програмних документах економічного та соціального розвитку України й відповідної території, а також із урахуванням Бюджетної декларації, складає прогноз місцевого бюджету. Це документ середньострокового планування, що встановлює орієнтири бюджету на кілька років уперед і слугує основою для підготовки проєкту місцевого бюджету статті 75[1].

Окрім наведених вище документів стратегічного та планувального характеру, чинне законодавство України встановлює для органів місцевого самоврядування вимоги щодо формування на локальному рівні значного масиву додаткових планувальних документів, у тому числі галузевих. Зазначені документи можуть розроблятися як у формі самостійних актів, так і шляхом інтеграції відповідних положень до стратегії розвитку територіальної громади, плану відновлення та розвитку територіальної громади.

Доцільно виокремити кілька показових прикладів таких інструментів планування. У 2021 році було схвалено Операційний план реалізації у 2022–2024 роках Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року. Одним із заходів, передбачених зазначеним Операційним планом, є розроблення на місцевому рівні стратегій адаптації до зміни клімату або, як альтернатива, включення питань кліматичної адаптації до стратегій розвитку територіальних громад і відповідних планів заходів з їх реалізації, а також до програм економічного і соціального розвитку населених пунктів.

У 2022 році було прийнято Закон України "Про управління відходами". Статтею 52 цього Закону визначено обов'язок щодо розроблення місцевих планів

управління відходами, тобто планів управління відходами для кожної територіальної громади, які мають забезпечити системне планування заходів у сфері поводження з відходами.

У 2023 році Планом заходів на 2023–2024 роки з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року серед завдань, адресованих органам місцевого самоврядування, передбачено розроблення місцевих планів заходів із впровадження безбар'єрного простору. Альтернативним варіантом визначено включення окремого структурного розділу, присвяченого створенню безбар'єрного простору, до планів відновлення та розвитку територіальних громад.

Для результативного впровадження політики регіонального й місцевого розвитку принципового значення набуває узгодженість документів стратегічного планування з просторовими та бюджетно–фінансовими інструментами. Водночас для програм і проєктів розвитку територіальної громади, що реалізують положення стратегії її розвитку, на рівні законодавства не встановлено спеціально визначеного, окремого джерела фінансування.

Разом із тим Бюджетний кодекс України та Закон України "Про засади державної регіональної політики" передбачають функціонування Державного фонду регіонального розвитку. Кошти цього фонду мають використовуватися для підтримки програм і проєктів регіонального розвитку, спрямованих на досягнення цілей Державної стратегії регіонального розвитку та відповідних регіональних стратегій. Однак у 2022–2024 роках видатки на Державний фонд регіонального розвитку з державного бюджету фактично не передбачалися, що суттєво обмежило можливість застосування цього механізму.

Таким чином, безпосередній, формально закріплений зв'язок між стратегією розвитку територіальної громади та місцевим бюджетом у чинному законодавстві відсутній. Натомість опосередкована взаємодія забезпечується через програми соціально–економічного розвитку територіальної громади. Згідно з частиною сьомою статті 64 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", кошти бюджету розвитку місцевого бюджету

спрямовуються на реалізацію програм соціально–економічного розвитку відповідної території, що фактично перетворює такі програми на основний фінансовий інструмент втілення стратегічних пріоритетів.

На локальному рівні взаємозв'язок між стратегічним і просторовим плануванням нормативно закріплений у частині четвертій статті 7 Закону України "Про засади державної регіональної політики". У ній визначено, що документи стратегічного планування та реалізації державної регіональної політики повинні бути узгоджені з відповідною містобудівною документацією, тобто стратегічні цілі розвитку територій мають знаходити відображення у планах використання та забудови території.

Окремий вимір оцінювання впливу документів планування становить стратегічна екологічна оцінка. У 2018 році було ухвалено Закон України "Про стратегічну екологічну оцінку", яким запроваджено процедуру визначення, опису й оцінювання можливих наслідків реалізації документів державного планування для довкілля та здоров'я населення, аналізу прийнятних альтернатив, а також розроблення заходів щодо запобігання, зменшення та пом'якшення потенційних негативних впливів. Здійснення стратегічної екологічної оцінки включає, зокрема, проведення громадських обговорень і погоджень із уповноваженими органами, що зумовлює значну тривалість та складність цієї процедури.

2022 році до Закону України "Про стратегічну екологічну оцінку" були внесені зміни, якими встановлено винятки щодо її застосування до планів відновлення та розвитку. Крім того, стратегічна екологічна оцінка не проводиться стосовно програм комплексного відновлення території територіальної громади, а також місцевих бюджетів і бюджетних програм. Водночас, починаючи з 2020 року, стало обов'язковим здійснення стратегічної екологічної оцінки для програм економічного і соціального розвитку, що посилює екологічну складову у системі планування місцевого розвитку.

Беручи до уваги чинну нормативно–правову базу, що регламентує планування відновлення та розвитку на місцевому рівні, а також реально сформовану практику застосування відповідних інструментів у сучасних умовах,

видається обґрунтованим необхідність перегляду й упорядкування всієї системи планувальних документів. Оптимізація цієї системи, на нашу думку, має здійснюватися насамперед з урахуванням низки ключових проблем, які проявляються у цій сфері. Передусім ідеться про надмірну складність та фрагментованість локального рівня планування, що охоплює значну кількість документів стратегічного характеру, затвердження яких передбачено на рівні територіальної громади, зокрема:

– стратегію розвитку;
– план відновлення та розвитку;
– комплексний план просторового розвитку;
– програму комплексного відновлення території;
– концепцію інтегрованого розвитку території;
– програму економічного і соціального розвитку;
– прогноз місцевого бюджету в межах середньострокового бюджетного планування;
– інші місцеві стратегії, плани та програми, у тому числі галузевого спрямування.

Подібна "надбудова" з великої кількості планувальних документів призводить до розпорошення й без того обмежених фінансових та кадрових ресурсів органів місцевого самоврядування, а також потребує значних часових витрат на підготовку, погодження та оновлення всієї сукупності таких документів.

Нині на загальнодержавному рівні бракує затверджених стратегічних документів, які б відображали актуальне бачення, цілі та пріоритети відновлення й розвитку України, а також офіційно визначений перелік територій відновлення. Це суттєво ускладнює планування відновлення та розвитку на рівні територіальних громад.

Пріоритетні напрями відновлення та розвитку територіальної громади мають формуватися з урахуванням її внутрішніх потреб і потенціалу, а також відповідно до орієнтирів, визначених на національному та регіональному рівнях.

Водночас станом на сьогодні не оновлено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, не переглянуто регіональні стратегії розвитку, не затверджено актуалізовану Генеральну схему планування території України, відсутня державна стратегія демографічного розвитку тощо. У сукупності це формує нормативно–стратегічний вакуум, що гальмує формування цілісної системи планування відновлення.

Окремою проблемою є відсутність належного бюджетного забезпечення реалізації документів стратегічного характеру – стратегій розвитку, програм комплексного відновлення територій, планів відновлення та розвитку. Ця проблема посилюється скороченням доходної бази місцевих бюджетів і значною диференціацією фінансової спроможності територіальних громад. У результаті громади часто не мають достатніх ресурсів для практичної реалізації задекларованих у стратегічних документах заходів з відновлення та розвитку.

Серйозним стримувальним чинником виступає відсутність сталого цільового фінансування розроблення та/або оновлення містобудівної документації, зокрема проведення сучасної топогеодезичної зйомки території. Зменшення надходжень до місцевих бюджетів фактично позбавляє органи місцевого самоврядування можливості профінансувати такі роботи за рахунок власних ресурсів.

Частково цю потребу покривають проєкти міжнародної технічної допомоги, однак їхній вплив охоплює лише обмежену кількість громад. Вартість розроблення комплексних планів просторового розвитку території територіальної громади (орієнтовно 10–30 млн грн залежно від масштабу робіт та площі громади) є надмірною для більшості органів місцевого самоврядування і фактично блокує повноцінне планування та реалізацію проєктів відновлення. Хоча законодавством передбачено щорічну субвенцію з державного бюджету на розроблення таких планів, у 2022–2024 роках відповідні видатки до державного бюджету включені не були, що залишило громади без очікуваної фінансової підтримки.

Ще однією проблемою є відсутність диференціації процедур розроблення

планувальних документів для різних типів територіальних громад. Чинний підхід передбачає фактично однакові вимоги до планування відновлення для громад, які перебувають у принципово відмінних умовах, а саме:

а) громад, що зазнали значних людських втрат та масштабних руйнувань інфраструктури;

б) громад, які зазнають і продовжують зазнавати постійних обстрілів (прикордонні та прифронтові території);

в) громад із відносно незначними обсягами руйнувань;

г) громад, які фізично не постраждали від руйнувань, але прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб.

Специфіка прикордонних із РФ та РБ територіальних громад створює додаткові бар'єри для застосування стандартних процедур планування відновлення та розвитку. Серед таких бар'єрів – вкрай низька щільність населення, постійна загроза обстрілів, зупинка або суттєве згортання підприємницької діяльності, хронічний дефіцит коштів у місцевих бюджетах, ускладненість формування реалістичних припущень і сценаріїв розвитку на середньо– та довгострокову перспективу, а також об'єктивна складність або навіть неможливість проведення повноцінних громадських обговорень у межах чинних процедур.

На сьогодні немає визначеного порядку прийняття рішень відносно доцільності відновлення населених пунктів, у яких повністю або значною мірою зруйновані об'єкти інфраструктури. Це безпосередньо позначається на змісті планувальних документів у сфері відновлення та розвитку. Брак законодавчо врегульованого механізму ухвалення таких управлінських рішень, а також відсутність чітко окреслених юридичних, соціальних і економічних наслідків обраних підходів гальмують планування відновлення тих територіальних громад, до складу яких входять населені пункти з повністю або суттєво зруйнованою інфраструктурою.

Строки, встановлені для підготовки та прийняття ключових планувальних документів, є надто стислими та малореалістичними в умовах воєнного стану та

обмежених ресурсів громад, зокрема: стратегія розвитку та план відновлення і розвитку територіальної громади мають бути затверджені до 27 січня 2024 року; комплексний план просторового розвитку території територіальної громади – до 1 січня 2025 року.

Розроблення комплексного плану просторового розвитку території громади на практиці потребує щонайменше двох років, значних фінансових витрат і залучення висококваліфікованих фахівців. Починаючи з 1 січня 2025 року відсутність такого документа унеможливить визначення функціонального призначення територій, що є критично необхідним для планування й реалізації проєктів відновлення.

На законодавчому рівні досі не затверджено прозорі правила формування вартості робіт із розроблення комплексного плану просторового розвитку, а також залишаються нечіткими вимоги до його розробників (зокрема щодо містобудівної складової відповідно до Закону України "Про архітектурну діяльність"). Відсутність таких правил призводить до суб'єктивності у визначенні вартості відповідних послуг, створює ризики значного завищення цін, а також не виключає можливості виконання робіт суб'єктами, які не мають належної кваліфікації чи достатнього практичного досвіду.

Органи місцевого самоврядування, які перемістилися з тимчасово окупованих територій та продовжують здійснювати свої повноваження з підконтрольної Україні території, на практиці не мають доступу до функціоналу Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва.

Такий доступ є необхідною передумовою для здійснення підготовчих заходів, пов'язаних із розробленням планувальних документів у сфері відновлення та розвитку, зокрема для формування, погодження та обліку документації у сфері містобудування. Відсутність можливості повноцінно користуватися системою істотно ускладнює планувальні процеси. Суттєвим стримувальним чинником є нестача кваліфікованих фахівців, передусім у галузі будівництва та архітектури, а також сертифікованих спеціалістів із проєктування. Це помітно уповільнює процеси планування відновлення та розвитку

територіальних громад, особливо тих, на територіях яких відбувалися активні бойові дії та/або тривала окупація.

За таких умов органи місцевого самоврядування стикаються зі складнощами у формуванні професійних команд для підготовки якісних планувальних документів, проведення технічних обстежень, підготовки проєктно–кошторисної документації тощо. Чинне законодавство передбачає застосування процедур, визначених Законом України "Про стратегічну екологічну оцінку", під час розроблення проєктів програм економічного і соціального розвитку територіальних громад. При цьому стратегічна екологічна оцінка вже здійснюється на етапі підготовки стратегій розвитку територіальних громад, однією з форм реалізації яких якраз і виступають програми соціально–економічного розвитку. Це зумовлює певне дублювання процедур.

Додатково, для прикордонних громад та громад, що межують із зонами активних бойових дій і перебувають під постійною загрозою обстрілів, проведення повноцінних громадських обговорень є фактично неможливим або вкрай утрудненим. Оскільки стратегічна екологічна оцінка включає обов'язковий компонент громадського обговорення, застосування стандартної процедури до планувальних документів (зокрема до програм соціально–економічного розвитку) у таких умовах виглядає нереалістичним і потребує адаптації або тимчасового спрощення підходів.

Отже, узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні перетворилося з формальної вимоги на ключовий інструмент сучасного врядування та відновлення. Воно забезпечує системне, науково обґрунтоване й узгоджене прийняття рішень, орієнтованих на довгострокове підвищення якості життя населення, зміцнення економічного потенціалу та захист довкілля. Перехід до стратегічного підходу дозволяє поєднати інтереси влади, бізнесу та громадськості, створюючи основу для партнерства, консолідації ресурсів та підвищення результативності місцевої політики.

Нормативно–правова база, що регулює планування відновлення та

розвитку на рівні територіальних громад, загалом є розгорнутою та багаторівневою: від Конституції України, бюджетного, містобудівного та регіонального законодавства до підзаконних актів, методичних рекомендацій та галузевих документів. Водночас її розвиток відбувається фрагментарно й асинхронно: окремі стратегічні документи (Державна стратегія регіонального розвитку, Генеральна схема планування, галузеві стратегії) вимагають оновлення, а нові інструменти – такі як плани відновлення та розвитку, програми комплексного відновлення, комплексні плани просторового розвитку – ще не повністю інтегровані між собою та з фінансовими механізмами.

Суттєвим викликом є дисбаланс між масштабністю завдань, покладених на територіальні громади, та наявними ресурсами й інституційною спроможністю. Перевантаженість системи планувальних документів, відсутність стабільних джерел фінансування стратегій, програм і планів, недостатнє цільове фінансування містобудівної документації, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері просторового планування та проєктування ускладнюють практичну реалізацію задекларованих підходів. До цього додаються нереалістичні строки розроблення низки документів, нормативні прогалини (зокрема щодо рішень про доцільність відновлення сильно зруйнованих населених пунктів) та нерівність стартових умов для громад, що по–різному постраждали від війни.

Окремої уваги потребує проблема узгодженості стратегічного, просторового та бюджетного планування. Попри наявність визначених законом вимог щодо інтеграції стратегій розвитку з містобудівною документацією та програмами соціально–економічного розвитку, на практиці цей зв'язок часто залишається формальним.

Відсутність прямої, чітко прописаної прив'язки між стратегією розвитку громади й місцевим бюджетом, а також обмежене наповнення інструментів на кшталт Державного фонду регіонального розвитку знижують мотивацію громад переходити від декларацій до реальних інвестиційних рішень.

Важливим системоутворювальним елементом є стратегічна екологічна оцінка, яка покликана інтегрувати екологічні пріоритети в документи

планування. Однак у воєнних умовах застосування стандартних процедур СЕО, особливо для прикордонних, прифронтових та деокупованих територій, стикається зі значними практичними бар'єрами (безпекові ризики, неможливість повноцінних громадських обговорень, обмежені ресурси). Це актуалізує потребу в гнучкішому, диференційованому підході, який би зберіг екологічний вимір, але враховував реальний контекст функціонування громад.

У цілому стратегічне планування розвитку територіальних громад постає як безперервний, циклічний процес, що поєднує аналіз ресурсів і потреб, формування спільного бачення майбутнього, визначення пріоритетів, проєктування інструментів реалізації, а також постійний моніторинг та коригування.

Успішність цього процесу залежить від поєднання людиноцентричного підходу, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, реалістичного фінансового забезпечення та чітко структурованої, узгодженої системи планувальних документів. Саме вдосконалення цієї системи – через спрощення, усунення дублювань, посилення вертикальної та горизонтальної узгодженості – є однією з ключових передумов сталого відновлення та розвитку українських територіальних громад у повоєнний період.

1.3 Використання системного підходу до управління розвитком громад в умовах кризових викликів

Кризові виклики (воєнні ризики, міграційні хвилі, руйнування інфраструктури, бюджетні розриви, перебої з енергопостачанням, епідемічні загрози) різко підвищують складність управління розвитком територіальних громад. У такі періоди місцева влада змушена одночасно реагувати на нагальні потреби людей і не втрачати довгострокову траєкторію розвитку. Саме тому управлінські рішення, прийняті "точково" та без узгодження між секторами (соціальна сфера, економіка, безпека, житлово–комунальне господарство, освіта, медицина), часто дають короткочасний ефект або породжують нові дисбаланси,

що посилюють навантаження на бюджети чи загострюють нерівність доступу до послуг.

Водночас громада під час кризи функціонує як складний соціально–економічний організм: зміни в одній підсистемі неминуче впливають на інші. Наприклад, пошкодження критичної інфраструктури одразу відбивається на роботі бізнесу, зайнятості, доходах домогосподарств і спроможності фінансувати соціальні програми. Отже, для збереження керованості розвитку потрібна така управлінська логіка, яка дозволяє бачити взаємозалежності, визначати ключові "вузли" впливу та координувати дії багатьох учасників – влади, комунальних служб, бізнесу, громадських організацій і мешканців.

З огляду на це, у розділі розглянемо системний підхід як методологію, що допомагає поєднати антикризові заходи (стабілізація, захист, відновлення) із завданнями розвитку (модернізація, інвестиції, якість життя). Його застосування дає змогу: формулювати цілі розвитку громади з урахуванням обмежень кризи; визначати ієрархію проблем і пріоритетів; узгоджувати ресурси та повноваження між рівнями управління; відстежувати наслідки рішень через систему показників та зворотного зв'язку. У підсумку громада переходить від "реактивного" управління до керованої адаптації, де рішення підкріплюються аналізом взаємозв'язків і прогнозом наслідків.

Розкриваючи зміст системного підходу як методологічної основи управління, доцільно виходити з того, що він формує особливий спосіб бачення об'єкта дослідження та прийняття управлінських рішень. На відміну від фрагментарного підходу, який аналізує явища ізольовано, системний підхід орієнтує на розгляд об'єкта у взаємодії його складових і в зв'язку з ширшим середовищем функціонування. Саме тому він широко використовується в державному управлінні, стратегічному плануванні та аналізі розвитку складних соціально–економічних утворень.

Системний підхід розглядається як установка на розгляд об'єкта як системи або як елемента більш загальної системи, тобто як сукупності елементів, що перебувають у єдності та взаємозв'язку, а ключові властивості цілого не

зводяться до простої суми властивостей його частин. Тобто об'єкт розуміється як структурована цілісність, у якій важливими є не лише окремі елементи, а й характер їх взаємодії та загальні системні характеристики. Таке трактування підкреслює, що результати функціонування системи залежать від узгодженості зв'язків між компонентами, а зміни в одному елементі здатні впливати на стан інших. [23].

Важливою перевагою системного підходу є те, що він дозволяє аналізувати об'єкт у двох взаємодоповнювальних вимірах.

Перший вимір – внутрішній, що передбачає визначення складу системи (елементи, підсистеми), структури та механізмів взаємодії між ними.

Другий вимір – зовнішній, що акцентує увагу на взаємозв'язках із середовищем: впливах зовнішніх факторів, ресурсних обмеженнях, нормативних умовах, поведінці зацікавлених сторін тощо. У результаті управлінські рішення формуються не як реакція на окремий симптом, а як вплив на систему в цілому з урахуванням можливих наслідків і зворотного зв'язку.

Отже, системний підхід у науковому та прикладному значенні можна узагальнити як методологію, що вимагає бачити об'єкт як цілісну систему, аналізувати взаємозалежність елементів і їхню роль у досягненні загального результату, враховувати зовнішнє середовище та обмеження, оцінювати ефекти рішень не лише локально, а й у масштабі всієї системи.

Саме така логіка є принциповою для дослідження та управління складними об'єктами публічного управління, де стабільність і розвиток визначаються не окремими діями, а узгодженим функціонуванням багатьох взаємопов'язаних компонентів.

Розглядаючи системний підхід до управління розвитком економічних систем можна визначити як такий підхід, за якого розвиток розглядають не ізольовано, а як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів. Така система має входи та виходи, постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, а її функціонування й зміни відбуваються з урахуванням механізмів зворотного зв'язку, що дає змогу коригувати управлінські рішення відповідно до отриманих

результатів.

Застосування системного підходу в управлінні розвитком ґрунтується на низці закономірностей (законів), які визначають логіку побудови рішень і поведінку системи:

а) Закон синергії: орієнтує на використання ефектів кооперації та узгоджених дій, завдяки чому спільні результати можуть перевищувати суму окремих зусиль і сприяти досягненню поставлених цілей.

б) Закон самозбереження: передбачає опору на наявні можливості й ресурси підприємства/системи, мобілізацію внутрішнього потенціалу для підтримання стійкості та забезпечення подальшого розвитку.

в) Закон розвитку: акцентує на необхідності постійних змін, трансформації та самореалізації системи загалом і її складових з урахуванням активності, адаптації та підтримання динамічної рівноваги.

г) Закон впорядкованості: вимагає максимально ефективного використання інформації, адже достатній рівень поінформованості про внутрішні процеси й зовнішні умови є ключовою передумовою порядку, керованості та стабільного функціонування.

д) Закон єдності аналізу та синтезу: підкреслює взаємодоповнюваність двох основних методів пізнання. Аналіз дає змогу розглядати об'єкт як систему та розкладати його на складові (ознаки, властивості, відносини) для виявлення їхньої ролі й місця. Синтез, своєю чергою, спрямований на поєднання елементів у цілісність та формування узагальненого бачення системи.

е) Закон композиції та пропорційності: зосереджує увагу на раціональному "налаштуванні" структури системи – узгодженому розміщенні її частин і встановленні оптимальних співвідношень між ними, що забезпечує збалансованість і результативність розвитку[23, с. 78].

Управління розвитком територіальної громади в сучасних умовах потребує не лише набору окремих управлінських рішень, а й цілісної логіки їх формування та узгодження. Це особливо важливо тоді, коли громада одночасно виконує кілька взаємопов'язаних завдань: підтримує життєзабезпечення, реагує на соціальні

запити населення, відновлює інфраструктуру та зберігає перспективу довгострокового зростання.

За відсутності єдиної рамки дій ці процеси ризикують перетворитися на фрагментарні кроки, що дають короткостроковий ефект, але не забезпечують системних змін.

Саме тому доцільно звернутися до системного бачення стратегічного планування. Його цінність полягає в тому, що громада розглядається як складна відкрита система, де зміни в одному секторі (інфраструктура, соціальна сфера, місцева економіка, безпека, управління) неминуче впливають на інші.

Відповідно, стратегія розвитку повинна вибудовуватися як послідовність взаємозалежних етапів: від осмислення стартових умов до формування цілей, добору інструментів реалізації та оцінювання отриманих результатів. Логічним узагальненням такої методології виступає схема (таблиця), що відображає процес розробки стратегії розвитку громади.

Її функція у межах теоретичного викладу полягає не в описі конкретної ситуації окремої території, а в демонстрації алгоритму, за яким має вибудовуватися стратегічне управління: які кроки передують один одному, як відбувається перехід від аналізу до цілепокладання, а далі – до проєктного планування, моніторингу та звітування.

Таким чином, наведена схема слугує методичною основою для подальшого практичного застосування у будь–якій громаді, зокрема й у Малобілозерській, коли виникає потреба впорядкувати дії та узгодити ресурси із визначеними пріоритетами.

Отже, важливо підкреслити: кожен її блок є елементом єдиного циклу стратегічного управління. Він забезпечує логіку "від вихідної діагностики до вибору пріоритетів та до конкретних програм і механізмів контролю", а зв'язки між блоками показують причинно–наслідкову послідовність управлінських рішень.

Подана в роботі схема відображає послідовний процес розробки стратегії розвитку територіальної громади як цілісного управлінського циклу. Її логіка

полягає в тому, що стратегія не виникає "одним рішенням", а формується через низку взаємопов'язаних етапів: від діагностики вихідної ситуації до визначення цілей і пріоритетів і далі до добору проєктів, організації виконання та контролю результатів. Саме така послідовність дозволяє громаді діяти системно, узгоджуючи ресурси, потреби населення й можливості партнерств.

Розглянемо детально універсальну модель розробки стратегії розвитку громади яка може стати фундаментальною основою для стратегічного розвитку громади (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Процес розробки стратегії розвитку громади [24, с. 135]

Перший етап зосереджений на ситуаційному аналізі стартових умов. Для територіальної громади це означає комплексне осмислення наявних ресурсів і обмежень: демографічної ситуації, структури зайнятості, стану інфраструктури, фінансової спроможності, земельного та природного потенціалу, якості публічних послуг. Важливо, що на цьому етапі громада не лише фіксує проблеми,

а й визначає власні сильні сторони та конкурентні переваги, які можуть стати основою майбутніх управлінських рішень.

Другий етап – виявлення та оцінка пріоритетних проблем з урахуванням інтересів зацікавлених сторін. У контексті громади це передбачає залучення мешканців, старостинських округів, бізнесу, керівників бюджетних установ, громадського сектору до формування "картини потреб". Завдяки цьому проблематика не обмежується внутрішнім баченням органу місцевого самоврядування, а відображає реальні запити різних груп. Такий підхід підсилює легітимність майбутньої стратегії та зменшує ризик конфліктів під час її реалізації.

Коли ключові виклики визначено, схема переходить до третього етапу – формування стратегічного бачення розвитку громади. Його зміст полягає у визначенні бажаного образу майбутнього: якою громада прагне бути через кілька років, які стандарти якості життя вважає пріоритетними, які принципи розвитку підтримує (стійкість, безпека, орієнтація на людину, партнерство, інноваційність тощо). Важливо, що бачення задає загальний напрям руху і стає "смисловою рамкою", у межах якої надалі вибудовуються пріоритети й цілі.

Наступний, четвертий етап, деталізує бачення через визначення пріоритетів (пріоритетних цілей) розвитку громади. На цьому кроці здійснюється відбір напрямів, які мають найвищу вагу для стабільності та зростання, а також забезпечують найбільший соціально–економічний ефект. Для територіальної громади така пріоритизація особливо важлива, оскільки ресурси завжди обмежені, а отже необхідно обґрунтовано визначити, що фінансується та впроваджується в першу чергу, а що може бути відкладене або реалізоване за наявності додаткових джерел.

Після визначення пріоритетів логіка схеми переходить до п'ятого етапу – формування стратегічних і операційних цілей, що зазвичай оформлюється у вигляді "дерева цілей". Для громади це означає розкладення загальних пріоритетів на конкретні цілі нижчого рівня, які можна вимірювати й контролювати. Іншими словами, саме тут відбувається перехід від загальних

намірів до структурованої системи завдань: що саме потрібно змінити, якими інструментами, у які строки та з яким очікуваним результатом.

Шостий етап розкриває практичний вимір стратегії – формування переліку проєктів і програм, які забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів. Для територіальної громади це "переклад" цілей у портфель ініціатив: інфраструктурні проєкти, заходи з підвищення доступності послуг, програми підтримки місцевої економіки, інструменти енергоефективності, цифрові рішення в управлінні тощо. На цьому кроці стає зрозуміло, які саме дії мають бути виконані, щоб стратегія не залишалася декларацією.

Далі схема логічно переходить до сьомого етапу – розробки та планування відібраних проєктів (програм). На цьому рівні громада уточнює календар реалізації, відповідальних виконавців, ресурси, можливі джерела фінансування й послідовність впровадження. Саме планування забезпечує реалістичність стратегії, оскільки дозволяє співвіднести бажані зміни з організаційними можливостями та фінансовими обмеженнями.

Однак навіть якісний план потребує чітких правил управління, тому восьмий етап передбачає розробку системи управління та моніторингу реалізації стратегії. Для громади це означає визначення процедур координації (хто приймає рішення і як узгоджуються дії), системи показників (за чим оцінюється прогрес), періодичності звітності та механізмів коригування. Завдяки цьому стратегія стає керованою: громада може вчасно помічати відхилення, реагувати на зміни зовнішніх умов і перерозподіляти ресурси.

Завершальний, дев'ятий етап, об'єднує реалізацію стратегії, моніторинг отриманих результатів і звітування громаді. Його зміст полягає не лише у виконанні запланованих заходів, а й у забезпеченні прозорості та підзвітності: інформуванні мешканців про прогрес, поясненні досягнутих ефектів і причин можливих відхилень, оновленні планів відповідно до фактичних результатів. У підсумку схема демонструє замкнений цикл стратегічного управління, де зворотний зв'язок від моніторингу та громадського контролю стає підґрунтям для уточнення пріоритетів і вдосконалення управлінських рішень у наступних

періодах.

Розвиток територіальної громади значною мірою залежить від того, наскільки впорядковано організовано спільну роботу мешканців, місцевої влади та партнерів навколо вирішення проблем і реалізації ініціатив.

У практиці консультативно–дорадчих служб важливе місце займають навчальні програми, які не просто передають знання, а формують у громади навички колективного планування, узгодження позицій і відповідальності за результат. Успішність таких програм визначається не окремими інструментами, а чіткою процедурою: від постановки проблеми до вибору стратегії та подальшого контролю виконання.

Для узагальнення доцільно представити стандартизовану схему колективної діяльності, що відображає послідовність управлінських кроків під час підготовки й реалізації проєктів розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Загальна схема плану колективної роботи з розвитку територіальної громади

№ з/п	Етап	Зміст (основні дії)
1	Визначення змісту проблем	Визначення проблем і можливостей; Причини та характерні ознаки проблем; Бажаний стан справ; Очікувана користь від змін; Ініціатори.
2	Аналіз ситуації	ділення пріоритетів; Збір інформації; Сприятливі обставини; Несприятливі обставини; Розгляд можливих альтернатив.
3	Узгодження ідей	Вироблення рішень; Контакти та комунікації; Опоненти (ризики спротиву); Узгодження загального напряму діяльності
4	Формування стратегії	Вибір стратегії; Організація роботи виконавчого комітету / робочої групи; Етапи виконання рішень; Ресурси; Строки (графік); Виконавці робіт.
5	Підтримка	Поширення інформації; Мотивація учасників; Матеріальне та моральне стимулювання.
6	Оцінка	Досягнуті успіхи;Помилки та упущення; Залучені або нові ресурси; Відхилення фактичних результатів від запланованих.

* Створено автором на основі [31, с. 5]

Таблиця демонструє універсальну послідовність організації колективної роботи громади, у якій кожний наступний етап спирається на результати попереднього. Така логіка важлива для територіальних громад, адже дозволяє

перейти від "розрізнених ініціатив" до системного планування: спочатку громада формулює зміст проблеми, далі – аналізує умови, узгоджує рішення, обирає стратегію, забезпечує підтримку та, зрештою, оцінює результат.

Перший етап – визначення змісту проблем – виконує роль стартової "точки зборки". На цьому кроці громада уточнює, у чому саме полягає проблема, які можливості відкриваються паралельно з її вирішенням, і яким має бути бажаний стан після змін. Важливо, що тут фіксуються ініціатори та очікувана користь, тобто відразу задається напрям подальших дій і пояснюється, навіщо ці зміни потрібні.

Після первинного окреслення проблем логічно перейти до другого етапу – аналізу ситуації. Його зміст зводиться до ранжування пріоритетів і збору релевантної інформації, а також до оцінки сприятливих і несприятливих чинників. Саме на цьому етапі громада уникає поспішних рішень: порівнює альтернативи та визначає, який варіант дій є найреалістичнішим з огляду на ресурси й обмеження.

Однак навіть якісний аналіз не гарантує реалізації, якщо в громаді немає згоди щодо курсу дій. Тому третій етап – узгодження ідей – зосереджений на виробленні спільних рішень, комунікації та врахуванні позицій опонентів (або потенційних джерел спротиву). У практиці територіальної громади цей блок фактично перетворює ідею на погоджене колективне рішення та визначає загальний напрям діяльності.

Коли базові рішення узгоджено, стає можливим четвертий етап – формування стратегії. Тут громада обирає стратегічний підхід, визначає організаційний механізм (наприклад, роль робочої групи чи виконавчого комітету), розкладає рішення на етапи виконання, встановлює строки, визначає ресурси та відповідальних виконавців. Отже, стратегія в таблиці трактується не як декларація, а як структурований план дій.

Аналізуючи бачимо, що будь – яка стратегія потребує соціальної та організаційної "опори". Саме це відображає п'ятий етап – підтримка, який охоплює інформування, мотивацію учасників, а також матеріальне й моральне

стимулювання. Для територіальної громади цей блок важливий тим, що забезпечує участь людей і партнерів у реалізації, зменшуючи ризики пасивності або втрати інтересу.

Завершальним є шостий етап – оцінка, який замикає цикл управління. На цьому кроці громада фіксує досягнення, аналізує помилки та прогалини, оцінює нові або залучені ресурси, а також зіставляє фактичні результати з тим, що планувалося. Таким чином, таблиця формує логіку безперервного вдосконалення: висновки оцінки стають підґрунтям для коригування наступних рішень і підвищення якості управління розвитком.

В таблиці відображено логіку групової роботи над розвитковими ініціативами: спочатку учасники уточнюють проблему та очікувані зміни, потім аналізують вихідні умови і можливі варіанти дій, після чого узгоджують ідеї та формують погоджену стратегію. Далі процес доповнюється механізмами підтримки участі й комунікації та завершується оцінюванням досягнутих результатів і відхилень від плану.

Запропонований план колективної роботи спирається на багаторічну практику інформаційно–консультаційної підтримки, яку дорадча служба США надає територіальним громадам під час підготовки та реалізації проєктів розвитку [84, с. 84]. Її приклад демонструє, що результативність зростає тоді, коли громада має не тільки ідеї, а й зрозумілий порядок спільних дій і процедурні правила переходу від задуму до виконання.

Водночас якість такої допомоги значною мірою залежить від компетентностей фахівців, які працюють із громадами. Для консультантів, що супроводжують розвиток як сільських, так і міських територій, перевагою є базова підготовка у сферах соціології, економіки, політичних наук та планування розвитку громад. Це дозволяє не лише аналізувати поточні проблеми, а й будувати обґрунтовані сценарії змін, працювати з інтересами різних груп і підбирати інструменти, адекватні умовам конкретної території.

Разом із тим у дослідницьких підходах до проблематики місцевого розвитку нерідко переважає увага до опису діяльності та її поточного аналізу, тоді

як планування і прогнозування залишаються менш розробленими. Наслідком стає зниження управлінської результативності, адже саме прогнозування задає стартові орієнтири для управління та допомагає уникати рішень, що працюють лише "на сьогодні". Тому оновлення управління розвитком територіальних громад доцільно пов'язувати з формуванням сучасної уніфікованої методології прогнозування розвитку об'єднаних територіальних громад.

Основою такої методології має бути чітке уявлення про майбутню модель бажаного стану – образ "розвиненої та інвестиційно привабливої громади" в актуальних суспільно–політичних умовах. Саме наявність цільової моделі дозволяє узгоджувати ресурси, визначати реалістичні пріоритети та оцінювати результат не випадково, а за зрозумілими критеріями, що підтримують довгострокову траєкторію розвитку.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кризові виклики суттєво змінюють саму природу управління розвитком територіальних громад. За умов воєнних ризиків, міграційних зрушень, руйнувань інфраструктури, дефіциту бюджетних ресурсів та нестабільності енергопостачання місцеве самоврядування вимушене діяти одночасно у двох площинах: швидко закривати нагальні потреби населення і водночас зберігати логіку довгострокового розвитку. Саме на цьому перетині найчастіше виникають управлінські помилки, коли "термінові" рішення підміняють системні, а відсутність координації між секторами призводить до того, що покращення в одному напрямі погіршує ситуацію в іншому.

Звідси випливає, що громаду в кризовий період доцільно розглядати не як суму окремих сфер діяльності, а як складну відкриту систему зі взаємопов'язаними підсистемами. Інфраструктура, місцева економіка, соціальна сфера, безпека, управлінські процеси та партнерські мережі функціонують у взаємній залежності, тому будь–яке втручання впливає на весь "ланцюг" наслідків. Наприклад, порушення роботи критичної інфраструктури швидко трансформується у проблеми зайнятості, зменшення доходів домогосподарств, зниження платоспроможності бізнесу і, зрештою, у звуження фінансових

можливостей бюджету. Отже, управління, яке не враховує системних зв'язків, втрачає здатність передбачати ефекти та керувати ними.

У цьому контексті системний підхід виступає не просто теоретичною категорією, а практичною методологією, що дозволяє поєднати антикризове реагування зі стратегічним плануванням. Його сутність полягає в тому, що громада розглядається як цілісність із входами й виходами, взаємодією з зовнішнім середовищем та механізмами зворотного зв'язку.

Така перспектива дає змогу будувати рішення на основі аналізу причин і наслідків, визначати "вузлові" точки впливу, розуміти обмеження ресурсів і водночас бачити потенціал відновлення та розвитку. Відповідно, пріоритети формуються не інтуїтивно, а через оцінку їхнього системного ефекту для життєзабезпечення, стійкості та якості життя.

Підкріпленням цієї логіки є закономірності системного підходу, які задають орієнтири управлінських дій. Синергія підкреслює потребу в кооперації та партнерствах, адже в кризі жоден суб'єкт не володіє всіма необхідними ресурсами й компетенціями. Самозбереження наголошує на мобілізації внутрішнього потенціалу громади та захисті базових функцій, без яких розвиток стає неможливим. Закон розвитку, у свою чергу, спрямовує увагу на трансформацію і модернізацію, щоб відновлення не зводилося до "повернення як було", а формувало кращу модель майбутнього.

Впорядкованість акцентує роль інформації та управлінської дисципліни, без яких неможливо забезпечити стабільність. Єдність аналізу й синтезу допомагає одночасно "розкладати" проблему на складові та знову "збирати" її в цілісне рішення. А композиція і пропорційність вимагають збалансованої структури заходів і ресурсів, щоб стратегія не була перевантажена несумісними цілями.

Тож можемо бачити необхідність алгоритмізації стратегічного управління. Подані схеми й таблиці демонструють, що ефективна стратегія формується як послідовний цикл: від ситуаційного аналізу та визначення проблем до бачення майбутнього, пріоритетів, дерева цілей, портфеля проєктів, планування,

організації моніторингу та звітування. Важливо, що цей цикл не є одноразовою дією: завдяки зворотному зв'язку він перетворюється на механізм постійного уточнення рішень, що є критично важливим у нестабільному середовищі. Таким чином, системний підхід забезпечує не лише "правильну структуру" стратегії, а й її керованість у часі.

Окремо слід підкреслити роль колективної організації роботи громади, що відображена у схемі групового планування: визначення проблем, аналіз, узгодження ідей, формування стратегії, підтримка та оцінка. У кризових умовах цей підхід набуває особливої ваги, оскільки посилює соціальну згуртованість, зменшує ризики спротиву та підвищує довіру до управлінських рішень. Прозорість, підзвітність, партнерства і комунікація стають не додатковими принципами, а ключовими умовами виконання стратегії, адже без підтримки людей і взаємодії із зацікавленими сторонами навіть добре сплановані заходи часто залишаються на рівні документів.

Отже, системний підхід у управлінні розвитком громад в умовах кризових викликів є необхідною передумовою стійкості та результативності. Він дозволяє перейти від ситуативного реагування до керованої адаптації, поєднати стабілізацію і захист із відновленням та розвитком, а також забезпечити узгодженість дій у межах обмежених ресурсів.

Практична цінність системного підходу проявляється у здатності громади бачити взаємозв'язки, будувати пріоритети на основі реальних потреб і ризиків, перетворювати стратегічні наміри на портфель реалізовуваних проєктів та регулярно оцінювати результати через індикатори і зворотний зв'язок. Саме така логіка створює підґрунтя для того, щоб громада не лише витримувала кризу, а й формувала більш сильну, конкурентоспроможну та безпечну модель майбутнього.

Висновки до розділу 1

У розділі обґрунтовано теоретико–методичні засади управління

стратегічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану та показано, що сучасне місцеве врядування потребує не фрагментарних рішень, а цілісної логіки довгострокових трансформацій. Загальна ідея розділу полягає в тому, що громада як соціально–економічна система здатна забезпечувати життєздатність і розвиток лише за наявності стратегічних орієнтирів, зрозумілих правил планування та системного інструментарію, який дозволяє поєднати відновлення, адаптацію і модернізацію.

Розкрито сутність стратегічного розвитку територіальних громад через уточнення базових категорій "розвиток", "стратегія", "стратегічний розвиток", "територіальна громада" та "стратегічне управління". Показано, що розвиток у сучасному публічному управлінні не зводиться до приросту окремих показників, а виступає багатовимірним процесом якісних змін, спрямованих на розширення реальних можливостей людини, підвищення добробуту та стійкість результатів у часі. Відповідно, стратегія інтерпретується як інтегрована модель рішень і дій, що задає напрям руху, концентрує обмежені ресурси на пріоритетах і зменшує ризик розпорошення зусиль.

На цій основі стратегічний розвиток громади визначено як керовану, ресурсну, забезпечену та безперервну траєкторію змін, у якій бачення майбутнього переводиться у систему цілей, індикаторів, програм і проєктів із постійним моніторингом та корекцією. В умовах війни цей підхід набуває особливої ваги, оскільки дозволяє синхронізувати завдання життєзабезпечення із підготовкою до післявоєнного відновлення.

Також було розглянуто принципи та нормативно–правові засади стратегічного планування, адже навіть найкраща концепція розвитку потребує інституційного "каркаса", який забезпечує її реалізацію. У роботі показано, що стратегічне планування в Україні має розгалужене правове підґрунтя і спирається на ієрархію документів – від конституційних норм і бюджетних правил до законів у сфері регіональної політики, містобудування, екологічної оцінки та урядових процедур відновлення.

Водночас доведено, що ця система розвивається нерівномірно: поряд із

появою нових інструментів (плани відновлення і розвитку, програми комплексного відновлення, комплексні плани просторового розвитку) зберігаються проблеми фрагментації, дублювання та слабкої узгодженості між стратегічними, просторовими і фінансовими документами. Окремо підкреслено дисбаланс між масштабністю завдань, покладених на громади, і реальними ресурсними та кадровими можливостями органів місцевого самоврядування, що в умовах воєнного стану проявляється особливо гостро. Таким чином ефективне стратегування потребує не лише нормативної наявності документів, а їхньої практичної інтеграції з бюджетними механізмами, прозорими процедурами реалізації та реалістичними строками підготовки.

Також було обґрунтовано потребу системного підходу як методології, що дозволяє управляти розвитком громади в кризовому середовищі. Доведено, що під час війни та супутніх криз громада функціонує як взаємозалежний організм: збій в одній підсистемі (інфраструктура, енергозабезпечення, логістика) швидко спричиняє каскадні наслідки для економіки, доходів населення, бюджетної спроможності та доступності послуг. Тому "точкові" рішення без міжсекторної узгодженості дають короткочасний ефект і можуть породжувати нові дисбаланси. Системний підхід, навпаки, забезпечує бачення взаємозв'язків, дозволяє виділяти ключові вузли впливу, поєднувати антикризові заходи зі стратегічними цілями, а також організовувати управління як цикл зворотного зв'язку – через індикатори, моніторинг і корекцію. Додатково показано, що практичне втілення системності посилюється алгоритмізацією стратегічного процесу: аналіз (збір даних, оцінка поточного стану); бачення (формулювання майбутнього образу, узгодження зі стейкхолдерами); пріоритети (визначення ключових напрямів, оцінка впливу); дерево цілей (структурування завдань, визначення взаємозв'язків); портфель проєктів (відбір проєктів за пріоритетами, балансування ресурсів); планування (розробка графіків, розподіл відповідальностей); моніторинг (відстеження виконання задач, виявлення відхилень); звітування (підготовка регулярних звітів, аналіз результатів для коригування стратегії) і через організацію колективної роботи громади, що підвищує легітимність рішень та мобілізує партнерські

ресурси.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток територіальних громад у воєнний час є не разовим документом, а безперервною системою управління змінами, яка повинна поєднувати людиноцентричні цілі, правову визначеність, фінансову реалістичність і системну логіку прийняття рішень. Теоретичне осмислення категорій розвитку і стратегії формує концептуальну основу; аналіз принципів і нормативної архітектури задає інституційні рамки та виявляє бар'єри впровадження; обґрунтування системного підходу пояснює, як забезпечити керованість і узгодженість політик у середовищі високих ризиків і невизначеності. Саме синтез цих компонентів створює методичну базу для подальшого практичного розділу, де стратегування має бути переведене у конкретні інструменти, пріоритети та проєктні рішення, адаптовані до потреб і можливостей обраної територіальної громади.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОБІЛОЗЕРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Організаційно–економічна характеристика Малобілозерської громади та оцінка впливу воєнного стану на її функціонування

Село Мала Білозерка до 1923 року називалось Верхня Білозерка, бо знаходилось у верхній течії річки Білозерки.

Влітку 1783 року річка Білозерка прийняла перших поселенців. В річку, в межах майбутньої слободи, впадала невеличка річка–струмок, яку ногайці називали Кара–Су, а білозерці – Карайкою. Біля витоку Карайки першу хату у 1791 році збудував Гаврило – син

Остаточно село утворилось в 1812 році. Першопоселенці с. Малої Білозерки добре знали ціну землі і залишались тут назавжди. Збудувавши перші курені, поселяни почали обробляти землю, промишляти рибою, звіриною, чумакуванням. Жителі одержували високі врожаї гречки, проса, вівса, ячменю, пшениці, з городини – кавунів, огірків, часнику, цибулі, буряка, петрушки тощо. Білозерці розводили овець, які паслись на незайманих степових просторах. Через річку Білозерку проходив славнозвісний Кримський (Чумацький) шлях. Більшість білозерчан займались, крім землеробства, рибальства та мисливства ще й чумакуванням – возили сіль з Червоного озера на Сиваші.

Географічне положення населеного пункту розташовано на південному сході від районного центру. Відстань до районного центру складає 50 км, межує з Орлянською та Балківською сільськими радами. Відстань до найближчої місцевої ради – 6 км (Орлянська сільська рада).

Села лежать у степовій балці – колись руслі річки, по якому зараз створені штучні водойми, бо джерела, якими живилась колись річка давно замулені. На

території три ставки загальною площею – 49,14 га. Один парк площею 2,3 га. Яри займають 70,3 га. Територія не сейсмічна. Наявний проект встановлення меж населених пунктів 1993 р. Проект планування і забудови с. М. Білозерка 1970 р.

З загальної площі ріллі 22670,42 га – 16537 га розпайовані та надані паї членам сільськогосподарських підприємств в кількості 2212 чоловік, з них 275 пайщиків обробляють її самостійно площею 3222,65 га.

12 червня 2020 року в межах реформи місцевого самоврядування Уряд України ухвалив рішення, яким закріпив оновлену модель адміністративно–територіального устрою базового рівня. Згідно з урядовим розпорядженням, по всій країні було сформовано 1469 територіальних громад, що завершило ключовий етап децентралізації та створило єдину "карту громад" України. Така зміна посилила інституційну спроможність місцевого самоврядування, адже передбачала передачу значної частини повноважень на місця відповідно до принципу субсидіарності (рішення мають ухвалюватися на найближчому до людини рівні, здатному ефективно їх виконати). 25 жовтня 2020 року відбувся перший цикл місцевих виборів до рад новостворених територіальних громад уже за новими адміністративно–територіальними межами.

Малобілозерська сільська рада знаходиться за адресою: 71670, Запорізька область, Василівський район, с. Мала Білозерка вул. Центральна, 1 (рис. 2.1).

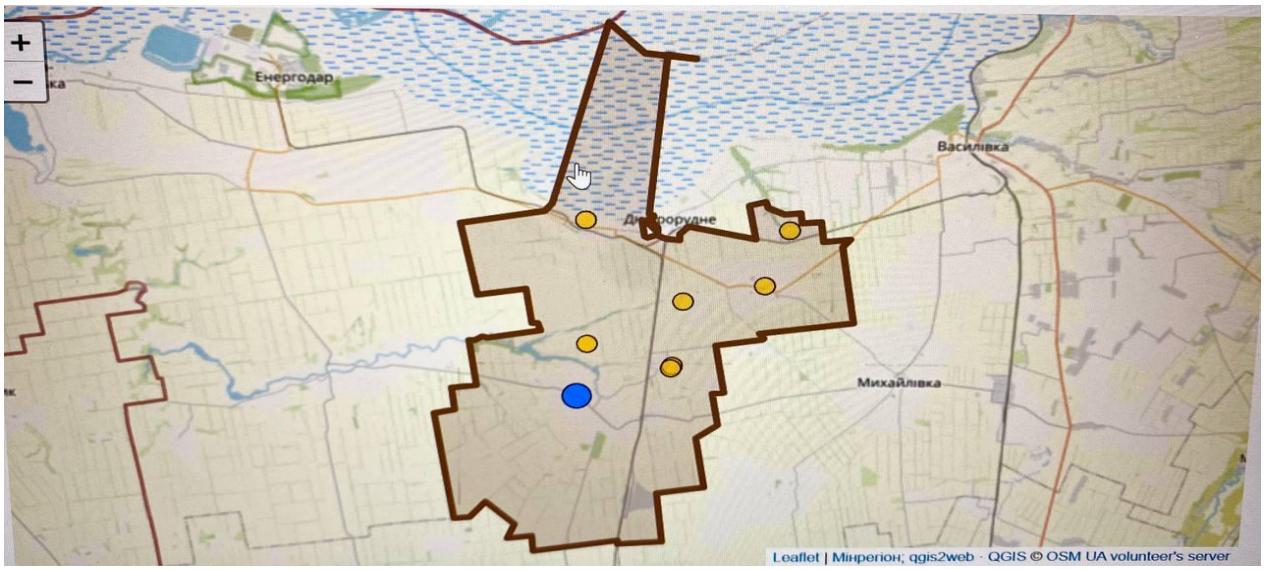

Рис. 2.1 Малобілозерська сільська територіальна громада

До Малобілозерської сільської територіальної громади входить 8 сіл. Адміністративним центрам громади є село Мала Білозерка (площа території 36.71 тис.км2), до якого увійшло село Новобілозерка (площа території 0,71 тис.км2) та є 2 старостинських округи: Балківський старостинський округ до якого увійшло село Балки (площа території 129,5929 тис.км2) та Орлянський старостинський округ до якого увійшло 5 населених пунктів: село Орлянське (площа території 94,043 тис.км2), село Відножине (площа території 26,55 тис.км2), село Тополине (площа території 23,29 тис.км2), село Ульянівка (площа території 0,18 тис.км2), село Ясна Поляна (площа території 0,029 тис.км2).

Тож далі в таблиці ми можемо побачити які населені пункти увійшли до складу територіальної громади, в якому році вони були засновані та яка в них кількість населення (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Фізико–географічні відомості та адміністративно–територіальний розподіл

№ з/п	Населенні пункти	Дата заснування	Загальна площа території (тис. км2)	Кількість населення
1.	с. Мала Білозерка	1783	36.71	5021
2.	с. Новобілозерка	1922	0,71	101
3.	с. Балки	1795	129,5929	5223
4.	с. Орлянське	1800	94.043	2812
5.	с. Відножине	1976	26.55	494
6.	с. Тополине	1798	23.29	454
7.	с. Улянівка	1794	0,18	82
8.	с.. Ясна Поляна	1795	0,029	80

Станом на 1 серпня 2021 року кількість населення в Малобілозерській територіальній громаді складає –14454 тисяч людей. З них 1006 учнів навчаються в закладах загальної середньої освіти територіальної громади та 300 дітей дошкільного віку відвідують заклади дошкільної освіти.

Оцінка рівня життя в громаді напряму пов'язана з якістю та доступністю освіти, медицини, адміністративних послуг, культурного дозвілля, а також зі

станом зайнятості й доходів населення. Освітня мережа Малобілозерської громади є розгалуженою: функціонує 8 закладів загальної середньої освіти, з яких частина – школи I–II ступенів, а частина – I–III ступенів. Загальна кількість учнів (1006 осіб) забезпечується значним кадровим ресурсом (131 педагогічний працівник) та технічним персоналом (103 працівники).

Окремою складовою є спеціалізовані мистецькі школи – дві дитячі музичні школи у селах Балки та Мала Білозерка. Разом вони охоплювали 101 дитину, працювало 12 викладачів і 2 працівники технічного персоналу. У довоєнний період наявність такої мережі підвищувала якість людського капіталу й формувала культурну ідентичність громади, однак в умовах окупації саме такі заклади часто першими втрачають можливість стабільного функціонування через безпекові ризики та міграцію учнів і працівників.

Медичну інфраструктуру представляє комунальний центр первинної медико–санітарної допомоги та мережа амбулаторій у ключових селах (Балки, Мала Білозерка, Орлянське). Первинна ланка зазвичай відіграє критичну роль у сільських громадах, адже саме вона забезпечує базові консультації, профілактику та невідкладні дії до моменту направлення у спеціалізовані заклади. Водночас, навіть за довоєнних умов, для сільських територій типовими є виклики транспортної доступності та кадрового дефіциту, а у період воєнного стану ці ризики посилюються через небезпеку пересування, перебої з ліками і евакуацією пацієнтів.

У громаді діяли бібліотечні та музейні установи: книжковий фонд бібліотек становив 38 855 одиниць, музейний фонд – 10 700 одиниць. Також функціонувала мережа клубів/будинків культури у населених пунктах, що підтримувала соціальну згуртованість та локальну культурну активність. У кризових умовах культура часто переходить у формат "підтримки спільноти", але на окупованих територіях можливості для цього різко обмежуються.

Важливою перевагою довоєнного періоду стало створення Центру надання адміністративних послуг, який забезпечував 91 вид послуги та обслуговував населення громади. Наявність такого центру є індикатором інституційної

спроможності: громада вибудовує сервісну модель управління, зменшує транзакційні витрати мешканців та підвищує прозорість процедур. Проте під час окупації доступ до офіційних реєстрів і стандартів надання послуг стає проблемним або неможливим, що погіршує реалізацію базових прав громадян (реєстраційні дії, соціальні послуги, документи тощо).

Такі дані дозволяють зробити висновок, що Малобілозерська громада має достатньо широку демографічну базу, з перевагою працездатного населення, однак потребує посилення соціальної політики через помітну частку пенсіонерів та необхідність збереження й підтримки молоді й дітей.

До повномасштабної війни економічна основа громади формувалася поєднанням промислової та аграрної складових. Важливим системоутворюючим активом був ПрАТ "Запорізький залізорудний комбінат", що пов'язаний з використанням запасів Південно–Білозерського родовища та є одним із великих підприємств гірничо–металургійної галузі України. Паралельно значну роль відігравали фермерські господарства та підприємства транспортно–сервісного профілю (що узгоджується з паспортом громади та переліком суб'єктів господарювання).

Після 2022 року ситуація принципово змінилася. У документах підкреслюється, що в 2022–2025 роках економічна діяльність перейшла у режим підвищених ризиків, а управлінські та фінансові пріоритети змістилися від розвитку до підтримання базової функціональності Фактично це означає, що громада втрачає можливість планувати розширення або модернізацію економіки, натомість зосереджується на мінімальному забезпеченні керованості та виживанні критичних сервісів. Цей процес добре видно через бюджетні маркери, що віддзеркалюють стан підприємницької активності. Зокрема, наголошено, що у 2023–2024 роках громада фактично втратила фінансову підтримку з боку малого бізнесу та аграрного сектору, які раніше відігравали ключову роль у наповненні місцевого бюджету. Тобто бізнес або зупинився, або релокувався/перейшов у тінь, або фізично не може функціонувати через безпекові обмеження та руйнування логістики.

Окремий важливий індикатор – неподаткові надходження, пов'язані з роботою місцевих сервісів та управлінням комунальними активами. У 2021–2022 роках плата за адміністративні послуги зростала (з 176 000 грн до 256 700 грн), але у 2023–2024 роках надходження стали нульовими, що інтерпретується як припинення або різке обмеження роботи механізмів надання послуг у звичному режимі. Аналогічно орендна плата за користування майном комунальної власності після 2021 року також зникла (у 2022–2024 роках – 0 грн), що підтверджує втрату можливості повноцінно управляти комунальними активами.

Економічний профіль громади поєднує промисловий та аграрний сегменти. У переліку основних суб'єктів господарювання наявні агрофірми, сільськогосподарські виробничі кооперативи, фермерські господарства, комунальні підприємства, а також підприємства, пов'язані з транспортними послугами й паливним сектором. Частина суб'єктів зареєстрована та працювала безпосередньо в громаді, частина – здійснювала діяльність у громаді, але мала реєстрацію поза її межами. Ця структура є важливою з двох причин: місцеві роботодавці формують зайнятість і попит на послуги, податкові надходження до бюджету громади значною мірою залежать від того, де юридично зареєстрований бізнес і чи може він працювати фізично на території громади.

У період воєнного стану бізнес–середовище зазвичай стикається з різким падінням виробництва, логістичними обмеженнями, руйнуванням активів, ризиками для персоналу та неможливістю планування. Для окупованих територій додаються: обмеження комунікації з українськими інституціями, проблеми з офіційними платежами, релокація підприємств або "заморожування" діяльності. Отже, фактична економічна активність громади після 2022 року могла суттєво знизитися навіть за умови формального збереження переліку підприємств.

Можемо сказати, що економіка громади перейшла від довоєнної моделі з наявним "каркасом" (аграрний сектор + промисловий гігант) до кризового режиму, де ключовим завданням стало не зростання, а підтримання мінімальної життєздатності. Це підтверджується зникненням низки доходів бюджету,

падінням ролі малого бізнесу та фактичним "обнуленням" частини сервісних і майнових надходжень у 2023–2024 роках.

Економічна сфера громади до початку повномасштабної війни формувалася за рахунок підприємств промислового та аграрного спрямування, а також діяльності малих і середніх суб'єктів господарювання. Стабільність економіки громади підтверджувалася рівнем зайнятості населення та значними податковими надходженнями до бюджету. Однак у період дії воєнного стану економічна активність громади суттєво знизилася. Причинами такого процесу виступають: призупинення діяльності підприємств, руйнування або пошкодження виробничої інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, релокація бізнесу, зменшення кількості робочих місць та падіння платоспроможності населення.

Особливо показовим індикатором економічного спаду є динаміка податку на доходи фізичних осіб, адже саме цей податок у більшості громад формує основну частину власних доходів бюджету. Значне скорочення надходжень від цього податку свідчить про зменшення офіційної зайнятості, скорочення зарплатного фонду та загальне падіння економічної активності на території громади. Паралельно з цим скоротилися надходження від єдиного податку, що відображає згортання підприємницької діяльності, особливо серед фізичних осіб–підприємців та аграрного сектору, який раніше забезпечував важливу частку місцевих бюджетних ресурсів.

Стан інфраструктури є одним із ключових критеріїв оцінки якості життя населення та можливості функціонування економічної системи. До основних проблем громади належать зношеність інженерних мереж, потреба у ремонті закладів соціальної сфери, недостатній рівень розвитку дорожньо–транспортної інфраструктури, а також низький рівень енергоефективності. В умовах воєнного стану ці проблеми посилюються через повну окупацію, обмеженість фінансових ресурсів, неможливість проведення ремонтних робіт та ризики пошкодження або руйнування об'єктів життєзабезпечення.

Особливої уваги потребує питання відкладених інфраструктурних втрат,

коли навіть за відсутності масштабних руйнувань наявна інфраструктура поступово погіршується через відсутність належного обслуговування та модернізації. Це може спричинити значні витрати у майбутньому під час відновлення громади після завершення війни.

Соціальна інфраструктура Малобілозерської громади до 2022 року була достатньо розгалуженою. У громаді діяли заклади охорони здоров'я: комунальні амбулаторії (Балківська, Малобілозерська, Орлянська), а також мережа ФАПів. У матеріалах підкреслюється наявність базових медичних послуг, зокрема згадується амбулаторна мережа та фельдшерсько–акушерські пункти.

Освітня інфраструктура включала школи різних ступенів та спеціалізовану естетичну школу–інтернат, а також дошкільні заклади. Культурна мережа представлена будинками культури, бібліотеками, музеєм тощо.

Однак у період окупації інфраструктура стикається з подвійною проблемою: фізичні ризики (руйнування, обмеження доступу, зношення мереж без можливості ремонту); інституційні ризики (кадрова нестача, призупинення роботи підрозділів, розрив управлінських ланцюгів). Це добре ілюструє приклад з організаційною спроможністю: у структурі апарату управління частина підрозділів працює лише мінімально або взагалі не функціонує. Наприклад, планово–економічний напрям забезпечений фактично однією особою, а земельний відділ фактично не працює, що означає блокування земельно–майнового напряму в умовах окупації.

Окремо вказано, що ЦНАП (9 посад) фактично працює одна людина, більшість посад призупинені, що пояснює і "обнулення" адміністративних надходжень у бюджеті. Таким чином, навіть якщо частина об'єктів інфраструктури фізично збережена, їхня реальна доступність і якість послуг різко погіршуються через неможливість нормального управління, фінансування і кадрового забезпечення.

Малобілозерська сільська територіальна громада складається з адміністративного центру, який знаходиться в селі Мала Білозерка і до нього входить село Новобілозерка та двох старостинських округів: Балківський

старостинський округ та Орлянський старостинський округ до якого входить 5 населених пунктів, а саме село Орлянське, село Ясна Поляна, село Відножино, село Тополине та село Ульянівка

Внутрішня структура виконавчого апарату Малобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області та її виконавчих органів складається з апарату управління, відділу організаційно – правового забезпечення, планово – економічного відділу, відділу бухгалтерського обліку та звітності, відділ з земельних питань, центр надання адміністративних послуг, відділ з питань містобудування, архітектури та ЖКГ , відділу освіти, культури, молоді, спорту та туризму, відділ «Служба у справах дітей», відділ військово–облікового бюро з питань військового обліку, мобілізаційної роботи та цивільного захисту, персонал з обслуговування, фінансовий відділ (рис. 2.2)



Рис. 2.2 Внутрішня структура виконавчого апарату Малобілозерської сільської ради та її виконавчих органів на 2024 рік

Розглянемо більш детально внутрішню структуру. У блоці керівництва передбачено 5 посад: сільський голова (якого розпорядженням Президента України № 49/2023–рп від 07.04.2023 р. призначили начальником

Малобілозерської сільської військової адміністрації Василівського району Запорізької області, що переводить його з статусу сільського голови до військової адміністрації, згідно з процедурами воєнного стану), секретар ради, заступник голови, два старости. Фактично працюють 1–2 ключові посадові особи, при цьому посада заступника голови і старост зазначені як призупинені. Це означає, що управління територією зосереджене на мінімально необхідному управлінському ядрі, а частина комунікаційних функцій на місцях (через старост) істотно обмежена. Окремо вказано функціонування військової адміністрації (начальник військової адміністрації – працює), що підтверджує зміну управлінської моделі в умовах воєнного стану.

Виконавчий комітет і профільні відділи: що збережено, а що фактично "зупинено". У системі виконавчого комітету виразно видно нерівномірність працездатності підрозділів. Відділ організаційно–правового забезпечення (10 посад) – фактично працює лише 1 особа (начальник відділу). Значна частина посад призупинена, а три посади зазначені як вакантні (зв'язки з громадськістю, правове забезпечення, оператор комп'ютерного набору). Це вказує, що документальний супровід, архівна робота, діловодство та юридична підтримка в повному обсязі забезпечуватися не можуть, що критично впливає на швидкість і якість управлінських процесів.

Планово–економічний відділ (2 посади) – фактично працює 1 особа (начальник), спеціаліст призупинений. Тобто економічне планування/аналіз можливі лише на базовому рівні.

Відділ бухгалтерського обліку та звітності (5 посад) – це один з найстійкіших блоків: працює начальник (головний бухгалтер) та частина персоналу. Фактична зайнятість тут 2 особи, що дозволяє підтримувати мінімально необхідні процеси обліку й звітності навіть за умов загальної кадрової нестачі.

Відділ з земельних питань (5 посад) – фактично не працює (0 осіб). Начальник призупинений, серед спеціалістів є призупинення, звільнення та вакансія. Це означає практичне блокування земельно–майнового напряму

(оренда, контроль користування, документація, рішення щодо земель) у зв'язку з окупацією населеного пункту, що в нормальних умовах є одним із ключових джерел фінансової спроможності громади.

Центр надання адміністративних послуг (9 посад) – фактично не працює (0 осіб), більшість посад призупинені, одна – у простої. Це свідчить про те, що повноцінне надання адміністративних послуг у звичному форматі (реєстраційні дії, довідки, соціальні послуги через адміністраторів тощо), перенесені в інші відділи.

Відділ з питань містобудування, архітектури та житлово–комунального господарства (3 посади) – працює 1 особа (начальник), дві посади вакантні. Це означає збереження управлінського ядра, однак із дуже обмеженими можливостями виконувати повний спектр завдань (плани, технічні умови, благоустрій, контроль робіт).

Відділ з публічних закупівель (3 посади) – фактично не працює (0 осіб): начальник і спеціаліст призупинені, одна вакансія. Це обмежує можливість проводити закупівлі в повному циклі, що прямо впливає на забезпечення установ і реалізацію програм.

Відділ освіти, культури, молоді, спорту та туризму (4 посади) – фактично працюють 2 особи (начальник і головний спеціаліст). Це критично важливий блок, оскільки освіта й соціокультурна сфера в умовах війни потребують координації, але через призупинення та вакансії можливості підрозділу обмежені.

Служба у справах дітей (2 посади) – працює 1 особа (начальник), спеціаліст призупинений. Тобто функції захисту прав дітей збережені, але кадрово послаблені, що є ризиком у період зростання соціальних проблем.

Військово–облікове бюро (4 посади) – працюють 2 особи (начальник + 1 інспектор), частина інспекторів призупинена. В умовах воєнного стану це один із пріоритетних напрямів, тому збереження хоча б частини персоналу є закономірним.

Персонал з обслуговування (15 одиниць) фактично не функціонує (0 осіб).

Посади водіїв, сторожів, прибиральників, кур'єра переважно призупинені або вакантні, окремі – у відпустці без збереження заробітної плати. Це ускладнює підтримку повсякденної роботи установ (транспорт, охорона, санітарне утримання), що в мирний час є базовими, але в умовах окупації/ризиків часто стають технічно неможливими.

Фінансовий відділ (4 посади) є одним з найбільш укомплектованих: працюють 3 особи (начальник і два головні спеціалісти), 1 посада призупинена. Це демонструє пріоритет збереження бюджетно–фінансових функцій (планування, облік, звітування, взаємодія з казначейством/державними структурами) як необхідної умови керованості громади навіть у надзвичайних умовах.

Загальна штатна чисельність становить 71 одиницю, при цьому фактично працює 14 осіб, тобто близько 19–20% від затвердженої чисельності. Такий розрив між штатною і фактичною укомплектованістю свідчить про суттєве зниження кадрової спроможності органу управління в кризових умовах.

Отже, структура апарату Малобілозерської сільської ради та її виконавчих органів у період воєнного стану характеризується різким зниженням фактичної кадрової укомплектованості: при штатній чисельності 71 одиниця реально працює лише 14 осіб (близько п'ятої частини штату). Найбільш критичними наслідками є майже повне припинення роботи Центру надання адміністративних послуг, відділу земельних питань та відділу публічних закупівель, що обмежує можливості громади щодо надання адміністративних послуг, управління земельними ресурсами і здійснення закупівель.

Водночас відносно збереженими залишилися фінансово–бухгалтерські та частина соціально–гуманітарних функцій (освіта, служба у справах дітей), а також військово–обліковий напрям, що свідчить про концентрацію ресурсів на базових управлінських та пріоритетних для воєнного періоду завданнях. Загалом наведені дані підтверджують, що в умовах воєнного стану управління громадою здійснюється в режимі мінімально необхідного функціонування, а відновлення повноцінної діяльності органів місцевого самоврядування потребуватиме

кадрового відновлення, повернення/комплектування ключових підрозділів і відновлення інституційної спроможності після стабілізації безпекової ситуації.

На території Малобілозерської громади функціонують 4 клубних заклади: Комунальний заклад "Балківський сільський клуб" Малобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області, Комунальний заклад "Малобілозерський будинок культури №2" Малобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області, Комунальний заклад «Малобілозерський сільський будинок культури №1» Малобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області,Комунальний заклад "Орлянський сільський будинок культури" Малобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області та Комунальний заклад «Будинок творчості «Родинні джерела». На базі закладів є хореографічні гуртки, спортивні (футбол, бокс, волейбол), туристичні та кружки творчого направлення.

На території Малобілозерської сільської територіальної громади надаються якісні медичні послуги, а саме Малобілозерська лікарська амбулаторія на 20 ліжкомісць, Балківська Лікарська амбулаторія та вісім фельдшерсько–акушерських пункти, в яких здійснюють прийом сімейними лікарями.

Після розгортання повномасштабної збройної агресії Російської Федерації органи місцевого самоврядування опинилися в умовах різкого зростання ризиків і невизначеності. Перед ними постали численні нові завдання та кризові виклики, що потребують швидких управлінських рішень, гнучкої організації роботи й негайного реагування на безпекові та соціально–економічні зміни.

Проаналізуємо фінансовий стан та бюджет Малобілозерської сільської територіальної громади. Бюджет територіальної громади є ключовим інструментом реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та водночас узагальненим показником соціально–економічного стану території. Саме через бюджет відображається фінансова спроможність громади, структура

її доходної бази, пріоритети видатків і можливості забезпечувати населення базовими послугами (освіта, соціальний захист, житлово–комунальне господарство, культура, утримання апарату управління тощо). Аналіз бюджетних показників дає змогу оцінити, наскільки громада є самодостатньою, від яких джерел надходжень залежить, які напрями фінансування є домінуючими та як змінюються бюджетні пріоритети під впливом зовнішніх чинників (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2022/2021**	**2023/2022**	**2024/2023**	**2022/2021**	**2023/2022**	**2024/2023**
Податкові надходження	279 848 346,00	286 495 900,00	29 074 933,00	16 710 000,00	6 647 554,00	-257 420 967,00	-12 364 933,00	0,02	1	-0,5
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	170 515 000,00	171 360 000,00	27 035 433,00	15 810 000,00	845 000,00	-144 324 567,00	-11 225 433,00	0,5	-1	-42
Податок та збір на доходи фізичних осіб	170 500 000,00	171 335 000,00	27 035 433,00	15 810 000,00	835 000,00	-144 299 567,00	-11 225 433,00	0,5	-1	-0,5
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	161 800 000,00	161 800 000,00	26 547 933,00	15 800 000,00	0,00	-135 252 067,00	-10 747 933,00	0	-1	-0,5
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	7 900 000,00	8 700 000,00	430 000,00	10 000,00	800 000,00	-8 270 000,00	-420 000,00	0,1	-1	-1
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування	800 000,00	835 000,00	57 500,00		35 000,00	-777 500,00	-57 500,00	0,5	-1	-1
Податок на прибуток підприємств	15 000,00	25 000,00			10 000,00	-25 000,00	0	0,6	-1	0
Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	15 000,00	25 000,00			10 000,00	-25 000,00	0	0,6	-1	0

У межах даного підрозділу розглядається динаміка основних показників бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки. Для оцінки фінансової стійкості та впливу воєнного стану на функціонування громади аналізуються обсяги податкових надходжень, зміни у структурі доходів, абсолютні й відносні відхилення між роками, а також визначається роль ключового бюджетоутворюючого податку – податку на доходи фізичних осіб. Це дозволяє зробити висновки щодо трансформації фінансової моделі громади: від

відносно стабільної довоєнної системи до адаптації в умовах воєнного часу та скорочення власної доходної бази.

У 2021–2022 роках податкові надходження громади залишалися відносно стабільними та навіть демонстрували незначне зростання. Так, у 2021 році обсяг податкових надходжень становив 279 848 346,00 грн, а у 2022 році – 286 495 900,00 грн, тобто збільшився на 6 647 554,00 грн. Така зміна є незначною в масштабі загальної суми і свідчить про збереження податкової бази на початку війни.

Натомість у 2023 році відбулося різке падіння податкових надходжень до 29 074 933,00 грн, тобто скорочення на 257 420 967,00 грн порівняно з 2022 роком. У 2024 році негативна тенденція продовжилася: податкові надходження зменшилися до 16 710 000,00 грн, що на 12 364 933,00 грн менше, ніж у 2023 році. Таким чином, бюджетна динаміка чітко поділяється на два етапи. З 2021року по 2022 рік спостерігаємо відносну стабільність податкових надходжень, а з 2023 по 2024 різке звуження податкової бази та падіння доходів.

Найвагомішою складовою податкових надходжень є група "податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості". У 2021 році вона становила 170 515 000,00 грн, у 2022 році – 171 360 000,00 грн (зростання на 845 000,00 грн). Це підтверджує, що до 2022 року основний ресурс бюджету формувався за рахунок доходів населення та зайнятості (передусім через податок на доходи фізичних осіб).

Однак у 2023 році надходження за цією групою скоротилися до 27 035 433,00 грн (зменшення на 144 324 567,00 грн), а у 2024 році – до 15 810 000,00 грн (ще мінус 11 225 433,00 грн). Тобто саме ця група стала головним джерелом загального падіння податкових доходів громади.

Податок та збір на доходи фізичних осіб у 2021 році становив 170 500 000,00 грн, а у 2022 році – 171 335 000,00 грн (зростання на 835 000,00 грн). Це вказує, що до 2022 року бюджет громади значною мірою залежав від надходжень, пов'язаних із заробітною платою та доходами населення.

У 2023 році надходження податку на доходи фізичних осіб різко

скоротилися до 27 035 433,00 грн (мінус 144 299 567,00 грн), а у 2024 році – до 15 810 000,00 грн (мінус 11 225 433,00 грн). Така динаміка свідчить про системне скорочення бази оподаткування доходів населення (зменшення зайнятості, релокація підприємств, міграція населення, порушення роботи роботодавців та інші наслідки воєнного стану).

Надходження податку на доходи фізичних осіб із заробітної плати (які сплачуються податковими агентами) у 2021–2022 роках становили 161 800 000,00 грн і не змінилися у 2022 році (абсолютне відхилення 0). Це означає, що до 2022 року стабільність бюджету забезпечувалася саме "зарплатним" сегментом. У 2023 році цей показник знизився до 26 547 933,00 грн (мінус 135 252 067,00 грн), а у 2024 році – до 15 800 000,00 грн (мінус 10 747 933,00 грн). Отже, падіння доходів у 2023–2024 роках перш за все пов'язане зі скороченням оподатковуваних доходів від трудової зайнятості.

Надходження податку на доходи фізичних осіб з інших доходів (не заробітна плата) у 2021 році становили 7 900 000,00 грн, у 2022 році зросли до 8 700 000,00 грн, але в 2023 році впали до 430 000,00 грн, а в 2024 році практично зникли – 10 000,00 грн. Це відображає різке зменшення економічної активності домогосподарств і "другорядних" доходів у воєнних умовах.

Надходження за результатами річного декларування (самостійна сплата фізичними особами) у 2021–2022 роках були на рівні 800 000,00 грн і 835 000,00 грн, однак у 2023 році зменшилися до 57 500,00 грн, а надалі тенденція до скорочення зберігається.

Надходження податку на прибуток підприємств у 2021 році становили 15 000,00 грн, у 2022 році – 25 000,00 грн, після чого у 2023–2024 роках цей показник фактично відсутній у наведених даних. Це свідчить, що частка прибуткового податку в бюджеті громади була мінімальною навіть у довоєнний період. У 2023–2024 роках цей канал надходжень практично не формував доходи бюджету. Аналіз податкових надходжень бюджету громади за 2021–2024 роки демонструє різко виражену трансформацію доходної бази під впливом воєнного стану. У 2021–2022 роках податкові надходження залишалися стабільними, що

свідчить про збереження основних джерел доходів на початковому етапі війни. Проте у 2023 році відбулося різке падіння податкових доходів, а у 2024 році скорочення продовжилось. Вирішальним фактором зменшення податкової бази стало падіння надходжень податку на доходи фізичних осіб, зокрема "зарплатного" сегмента, що вказує на скорочення зайнятості та доходів населення, а також на втрату/обмеження економічної активності роботодавців на території громади. Отже, у 2023–2024 роках бюджет громади втратив основне внутрішнє джерело фінансової спроможності, що об'єктивно підвищує залежність громади від зовнішніх джерел фінансування та ускладнює реалізацію програм розвитку.

Продовжуючи аналіз доходної частини бюджету Малобілозерської територіальної громади, доцільно окремо розглянути рентну плату та плату за використання природних ресурсів, яка у довоєнний період відігравала суттєву роль у формуванні власних доходів бюджету. Цей блок надходжень є важливим індикатором економічної активності у сфері надрокористування та ресурсної спеціалізації території (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2022/2021**	**2023/2022**	**2024/2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**	**2024/ 2023**
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	75 501 846,00	80 000 000,00			4 498 154,00	-80 000 000,00	0	0,5	-1	0
Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	75 501 846,00	80 000 000,00			4 498 154,00	-80 000 000,00	0	0,5	-1	0
Рентна плата за користування надрами для видобування інших корисних копалин загальнодержавного значення	100 000,00				-100 000,00	0	0	-1	0	0
Рентна плата за користування надрами для видобування залізних руд	75 401 846,00	80 000 000,00			4 598 154,00	-80 000 000,00	0	1		

У 2021 році надходження від рентної плати та плати за використання інших

природних ресурсів становили 75 501 846,00 грн, а у 2022 році зросли до 80 000 000,00 грн, що відповідає абсолютному приросту на 4 498 154,00 грн та свідчить про відносну стабільність і навіть зростання цього джерела доходів на початковому етапі воєнного періоду.

Частка зазначених надходжень у загальній структурі доходів бюджету залишалася помітною, що підтверджує їх значення для фінансової спроможності громади у довоєнний та перехідний періоди.

Однак у 2023 році надходження за цим напрямом фактично припинилися, що відображено у зменшенні доходів на 80 000 000,00 грн порівняно з 2022 роком. У 2024 році ситуація не зазнала позитивних змін – рентна плата та плата за використання природних ресурсів залишилися на нульовому рівні. Така динаміка означає повну втрату одного з ключових бюджетоутворюючих джерел власних доходів громади.

Найвагомішою складовою цього блоку у 2021–2022 роках була рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення.

У 2021 році її обсяг становив 75 501 846,00 грн, а у 2022 році – 80 000 000,00 грн, що відповідало аналогічній динаміці загального показника рентної плати. Проте вже у 2023 році надходження за цим видом ренти повністю припинилися, що вказує на зупинку або неможливість здійснення діяльності, пов'язаної з надрокористуванням, у межах громади.

Рентна плата за користування надрами для видобування інших корисних копалин загальнодержавного значення навіть у довоєнний період мала незначну фіскальну вагу – у 2021 році вона становила лише 100 000,00 грн, а вже у наступні роки була повністю відсутня. Це свідчить про обмежений масштаб такої діяльності або її епізодичний характер.

Водночас найбільшу частку в структурі рентних надходжень формувала рентна плата за користування надрами для видобування залізних руд.

У 2021 році її обсяг становив 75 401 846,00 грн, у 2022 році – 80 000 000,00 грн, що практично повністю формувало весь обсяг рентних надходжень громади. Однак у 2023 році цей показник також скоротився до 0 грн, а у 2024 році

надходження не відновилися.

Таким чином, саме припинення діяльності у сфері видобування залізних руд стало вирішальним чинником втрати рентних доходів бюджету.

Аналіз рентної плати та плати за використання природних ресурсів у 2021–2024 роках свідчить про кардинальну зміну фінансової моделі громади. Якщо у 2021–2022 роках рентні надходження забезпечували вагому частку власних доходів бюджету та демонстрували відносну стабільність, то з 2023 року цей ресурс повністю втратив фіскальне значення.

Основною причиною такого падіння стало припинення надрокористування, насамперед у сфері видобування залізних руд, що тісно пов'язано з наслідками воєнного стану, обмеженням доступу до території, порушенням виробничих і логістичних процесів та загальною деградацією економічної активності.

У поєднанні з раніше проаналізованим різким скороченням надходжень податку на доходи фізичних осіб, втрата рентної плати означає фактичне зникнення двох ключових внутрішніх джерел доходів бюджету громади. Це об'єктивно підвищує залежність місцевого бюджету від міжбюджетних трансфертів і знижує можливості самостійного фінансування навіть базових потреб.

У перспективі відновлення фінансової спроможності громади безпосередньо пов'язане з відновленням безпекової ситуації, поверненням економічної активності у сфері надрокористування та формуванням нових, більш диверсифікованих джерел доходів бюджету.

Продовжуючи аналіз доходної частини бюджету Малобілозерської територіальної громади, доцільно зосередити увагу на внутрішніх податках на товари та послуги, а також місцевих податках і зборах, які у довоєнний період виконували допоміжну, але стабілізуючу функцію у формуванні власних бюджетних ресурсів

Ці податкові надходження є чутливими до змін економічної активності, рівня споживання та функціонування малого бізнесу, тому їх динаміка чітко

відображає наслідки воєнного стану для фінансової системи громади.

У 2021 році надходження внутрішніх податків на товари та послуги становили 1 460 000 грн, що формувалося переважно за рахунок акцизних платежів. У 2022 році цей показник зріс майже вдвічі – до 2 963 000 грн, або на 1 503 000 грн. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Внутрішні податки на товари та послуги	1 460 000,00	2 963 000,00			1 503 000,00	-2 963 000,00	0	1	-1	0
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	10 000,00	390 000,00			380 000,00	-390 000,00	0	38	-1	0
Пальне	10 000,00	390 000,00								
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	50 000,00	1 100 000,00			1 050 000,00	-1 100 000,00	0	21	-1	0
Пальне	50 000,00	1 100 000,00								
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів	1 400 000,00	1 473 000,00			73 000,00	-1 473 000,00		0,05	-1	0
Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	32 312 000,00	32 127 900,00	2 039 500,00	900 000,00	-184 100,00	-30 088 400,00	-1 139 500,00	-0,05	-0,9	-0,5

Така позитивна динаміка була зумовлена збільшенням надходжень від акцизного податку на пальне, як вироблене в Україні, так і ввезене на митну територію держави, що частково пояснюється змінами у структурі споживання та перерозподілом логістичних потоків у перші місяці війни.

Найбільше зростання зафіксовано за акцизним податком з вироблених в Україні підакцизних товарів, де надходження збільшилися з 10 тис. грн у 2021 році до 390 тис. грн у 2022 році.

Аналогічна тенденція спостерігалася і за акцизним податком з ввезених підакцизних товарів, надходження якого зросли з 50 тис. грн до 1 100 тис. грн.

Також незначне збільшення мало місце щодо акцизного податку з реалізації підакцизних товарів у роздрібній торгівлі.

Проте вже у 2023 році надходження внутрішніх податків на товари та послуги припинилися повністю, а у 2024 році ситуація не змінилася. Це свідчить про фактичне згортання торгівельної та споживчої активності на території громади, що є прямим наслідком тривалого воєнного стану, обмеженого доступу до території та зупинки господарської діяльності.

Значно вагомішу роль у формуванні доходів бюджету громади у довоєнний період відігравали місцеві податки та збори, обсяг яких у 2021 році становив 32 312 000 грн, а у 2022 році – 32 127 900 грн. Незначне скорочення на 184 100 грн не мало критичного характеру та свідчило про збереження податкової бази на початку воєнних подій.

Кардинальні зміни відбулися у 2023 році, коли надходження місцевих податків і зборів скоротилися до 2 039 500 грн, тобто зменшилися на 30 088 400 грн порівняно з 2022 роком. У 2024 році ця тенденція посилилася: надходження зменшилися до 900 000 грн, що означає подальше звуження власної доходної бази громади.

Основними чинниками такого різкого падіння місцевих податкових надходжень стали:

- практична втрата надходжень від податку на майно та плати за землю, що є наслідком неможливості повноцінного адміністрування податків в умовах воєнного стану;
- згортання діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу, що відобразилося на зменшенні надходжень єдиного податку;
- зниження платоспроможності населення, яке обмежило надходження від податків, пов'язаних із нерухомістю та користуванням землею;
- втрата контролю над економічними процесами на території громади, що унеможливило стягнення значної частини місцевих податків і зборів.

Таким чином, аналіз внутрішніх податків на товари та послуги, а також місцевих податків і зборів у 2021–2024 роках підтверджує глибоку деградацію

власної доходної бази бюджету Малобілозерської територіальної громади. Якщо у 2021–2022 роках ці податкові надходження виконували стабілізуючу функцію та доповнювали основні бюджетоутворюючі джерела, то у 2023–2024 роках вони практично втратили фінансове значення. У сукупності з різким падінням податку на доходи фізичних осіб та повною втратою рентних платежів це свідчить про системний характер бюджетної кризи, спричиненої воєнним станом. Відновлення ролі внутрішніх і місцевих податків у доходній частині бюджету громади можливе лише за умови стабілізації безпекової ситуації, повернення населення та відновлення економічної активності на території громади.

Ключовим елементом місцевих податків у довоєнний період був податок на майно та плата за землю, оскільки саме ці надходження у довоєнний період формували одну з найбільш стабільних складових власних доходів місцевого бюджету. Їх динаміка відображає не лише податкову політику громади, а й реальний стан майнових відносин, землекористування та рівень економічної активності на території., надходження від якого у 2021 році становили 24 557 000,00 грн, а у 2022 році – 23 477 900,00 грн. У 2023 році цей показник скоротився до 344 500,00 грн, а у 2024 році – до 150 000,00 грн. Така динаміка вказує на майже повну втрату доходів від оподаткування майнової бази громади.

У 2021 році надходження від податку на майно становили 24 557 000 грн, що підтверджує вагому роль цього податку у формуванні бюджету громади. У 2022 році обсяг надходжень дещо зменшився до 23 477 900 грн (скорочення на 1 079 100 грн), однак це зниження було відносно незначним і не мало критичного впливу на загальний фінансовий стан громади. Кардинальні зміни відбулися у 2023 році, коли надходження податку на майно скоротилися до 344 500 грн, тобто зменшилися на 23 133 400 грн порівняно з попереднім роком. У 2024 році падіння продовжилося – обсяг надходжень становив лише 150 000 грн, що свідчить про фактичну втрату податку на майно як бюджетоутворюючого джерела доходів.

Аналіз структурних компонентів податку на майно показує різноспрямовані тенденції у довоєнний період та їх подальше різке згортання.

Надходження податку на нерухоме майно, сплаченого юридичними особами – власниками житлової нерухомості, у 2021 році становили 1 000 грн, у 2022 році – 5 000 грн, а у 2023 році зросли до 60 000 грн. Проте вже у 2024 році цей показник знизився до 20 000 грн, що вказує на нестійкий і епізодичний характер таких надходжень.

Надходження від фізичних осіб – власників житлової нерухомості у 2021 році становили 5 000 грн, у 2022 році – лише 900 грн, після чого у 2023–2024 роках вони фактично були відсутні. Аналогічна ситуація спостерігається щодо податку на нерухоме майно, сплаченого фізичними особами – власниками нежитлової нерухомості, де надходження у 2021–2022 роках поступово зменшувалися, а у подальші роки повністю припинилися.

Водночас надходження від юридичних осіб – власників нежитлової нерухомості у 2021–2022 роках демонстрували певну стабільність (1 640 000 грн та 1 700 000 грн відповідно), однак у 2023–2024 роках ці надходження зійшли нанівець. Це свідчить про припинення або призупинення діяльності підприємств, які раніше формували цю частину доходів бюджету.

Значною складовою податку на майно у довоєнний період були земельний податок та орендна плата. Надходження земельного податку з юридичних осіб у 2021–2022 роках становили 620 000 грн та 625 000 грн відповідно, що свідчило про стабільність землекористування. У 2023 році надходження зменшилися до 165 000 грн, а у 2024 році – до 10 000 грн, що вказує на майже повне припинення цього джерела доходів.

Особливо різким є скорочення орендної плати з юридичних осіб, яка у 2021 році становила 18 150 000 грн, у 2022 році – 16 600 000 грн, а у 2023 році знизилася до 117 000 грн. У 2024 році надходження незначно зросли до 120 000 грн, однак це зростання не має системного характеру і не компенсує попередніх втрат. Платежі з боку фізичних осіб демонструють ще більш критичну динаміку. Надходження земельного податку з фізичних осіб у 2021–2022 роках становили 1 900 000 грн та 2 624 000 грн, але у 2023 році скоротилися до 500 грн, а у 2024 році фактично були відсутні. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо

орендної плати з фізичних осіб, яка після відносної стабільності у 2021–2022 роках практично зникла у наступні роки.

Транспортний податок у структурі доходів бюджету громади завжди мав другорядне значення. У 2021 році його надходження становили 1 000 грн, у 2022 році – 8 000 грн, однак у 2023–2024 роках ці надходження припинилися. Це підтверджує допоміжний характер даного податку та його високу чутливість до змін у майновому стані платників (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Податок на майно	24 557 000,00	23 477 900,00	344 500,00	150 000,00	-1 079 100,00	-23 133 400,00	-194 500,00	-0,04	-0,9	-0,5
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об`єктів житлової нерухомості	1 000,00	5 000,00	60 000,00	20 000,00	4 000,00	55 000,00	-40 000,00	4	11	-0,6
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об`єктів житлової нерухомості	5 000,00	900,00			-4 100,00	-900,00	0,00	-0,82	-1	0
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об`єктів нежитлової нерухомості	240 000,00	100 000,00			-140 000,00	-100 000,00	0,00	-0,5	-1	0
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об`єктів нежитлової нерухомості	1 640 000,00	1 700 000,00			60 000,00	-1 700 000,00	0,00	0,03	-1	0
Земельний податок з юридичних осіб	620 000,00	625 000,00	165 000,00	10 000,00	5 000,00	-460 000,00	-155 000,00	0,008	-0,7	-0,9
Орендна плата з юридичних осіб	18 150 000,00	16 600 000,00	117 000,00	120 000,00	-1 550 000,00	-16 483 000,00	3 000,00	-0,08	-0,9	0,02
Земельний податок з фізичних осіб	1 900 000,00	2 624 000,00	500,00		724 000,00	-2 623 500,00	-500,00	0,3	-0,9	-1
Орендна плата з фізичних осіб	2 000 000,00	1 815 000,00	2 000,00		-185 000,00	-1 813 000,00	-2 000,00	-0,09	-0,9	-1
Транспортний податок з юридичних осіб	1 000,00	8 000,00			7 000,00	-8 000,00	0,00	7	-1	0

Отже, поглиблений аналіз податку на майно, земельних платежів та транспортного податку у 2021–2024 роках засвідчує глибоку деградацію майново–земельної бази оподаткування Малобілозерської територіальної громади. Якщо у 2021–2022 роках ці податкові надходження забезпечували

стабільну і значну частку власних доходів бюджету, то з 2023 року вони практично втратили фінансове значення. Втрата надходжень від орендної плати та земельного податку, особливо з боку юридичних осіб, у поєднанні з попередньо зафіксованим падінням податку на доходи фізичних осіб, рентних платежів та акцизних надходжень, підтверджує системний характер бюджетної кризи громади в умовах воєнного стану.

У таких умовах фінансова спроможність громади стає критично залежною від міжбюджетних трансфертів, а відновлення власної доходної бази можливе лише після стабілізації безпекової ситуації та відновлення економічної діяльності на території

Основним елементом аналізу місцевих податкових надходжень є єдиний податок, який у довоєнний період відігравав важливу роль у формуванні доходів бюджету Малобілозерської територіальної громади та слугував ключовим показником розвитку малого підприємництва і самозайнятості населення. Динаміка цього податку безпосередньо відображає зміни у кількості активних суб'єктів господарювання, рівні ділової активності та фінансовій спроможності платників (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Єдиний податок	7 755 000,00	8 650 000,00	1 695 000,00	750 000,00	895 000,00	-6 955 000,00	-945 000,00	0,1	-0,8	-0,5
Єдиний податок з юридичних осіб	105 000,00	150 000,00	45 000,00		45 000,00	-105 000,00	-45 000,00	0,4	-0,7	-1
Єдиний податок з фізичних осіб	2 150 000,00	2 515 000,00	1 220 000,00	650 000,00	365 000,00	-1 295 000,00	-570 000,00	0,1	-0,5	-0,4
Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків`	5 500 000,00	5 985 000,00	430 000,00	100 000,00	485 000,00	-5 555 000,00	-330 000,00	0,08	-0,9	-0,7
Інші податки та збори	59 500,00	45 000,00			-14 500,00	-45 000,00	0,00	-0,2	-1	0

У 2021 році надходження єдиного податку становили 7 755 000 грн, а у 2022

році зросли до 8 650 000 грн, що відповідає абсолютному приросту на 895 000 грн. Така позитивна динаміка свідчила про відносну стабільність малого бізнесу та сільськогосподарського виробництва у громаді навіть на початковому етапі воєнного стану.

Проте у 2023 році обсяг надходжень різко скоротився до 1 695 000 грн, тобто зменшився на 6 955 000 грн порівняно з 2022 роком. У 2024 році негативна тенденція збереглася – надходження становили лише 750 000 грн, що означає подальше скорочення на 945 000 грн. Таким чином, за два роки громада втратила понад 90 відсотків доходів від єдиного податку.

Більш глибокий аналіз структури єдиного податку дозволяє виявити нерівномірність скорочення надходжень залежно від категорії платників. Надходження єдиного податку з юридичних осіб у 2021 році становили 105 000 грн, у 2022 році зросли до 150 000 грн, однак у 2023 році зменшилися до 45 000 грн, а у 2024 році фактично припинилися. Це свідчить про згортання діяльності малих юридичних осіб або їх припинення чи релокацію за межі громади.

Єдиний податок, сплачений фізичними особами–підприємцями, у 2021–2022 роках демонстрував стабільну динаміку (від 2 150 000 грн до 2 515 000 грн). Проте у 2023 році надходження скоротилися до 1 220 000 грн, а у 2024 році – до 650 000 грн. Таке зниження вказує на істотне скорочення кількості активних підприємців, зменшення оборотів або перехід бізнесу у "сплячий" режим.

Найбільш різке падіння зафіксовано у групі сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського виробництва перевищує 75 відсотків. Якщо у 2021 році надходження від цієї категорії становили 5 500 000 грн, а у 2022 році – 5 985 000 грн, то у 2023 році вони зменшилися до 430 000 грн, а у 2024 році – до 100 000 грн. Це означає фактичну втрату аграрного сектору як одного з бюджетоутворюючих елементів фінансової системи громади.

Група інших податків та зборів завжди мала допоміжний характер у структурі доходів бюджету громади. У 2021 році їх обсяг становив 59 500 грн, а у 2022 році – 45 000 грн. У 2023–2024 роках ці надходження були відсутні, що є додатковим підтвердженням загального звуження податкової бази та втрати навіть другорядних джерел доходів.

Проведений аналіз єдиного податку та інших незначних податкових

надходжень засвідчує, що у 2023–2024 роках Малобілозерська територіальна громада фактично втратила фінансову підтримку з боку малого бізнесу та аграрного сектору, які раніше відігравали ключову роль у наповненні місцевого бюджету. У поєднанні з попередньо виявленим скороченням надходжень від податку на майно, земельних платежів, внутрішніх податків на товари та послуги, рентної плати і податку на доходи фізичних осіб, це свідчить про системний характер фінансово–економічної кризи громади, зумовленої воєнним станом.

Таким чином, доходна частина бюджету у 2023–2024 роках втратила практично всі власні бюджетоутворюючі джерела, що істотно обмежує фінансову автономію громади та підвищує її залежність від міжбюджетних трансфертів і зовнішньої підтримки. Відновлення ролі єдиного податку як індикатора підприємницької активності можливе лише за умови стабілізації безпекової ситуації, повернення населення та відновлення економічної діяльності на території громади (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Екологічний податок	59 500,00	45 000,00			-14 500,00	-45 000,00	0,00	-0,2	-1	0
Екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю)	59 500,00	45 000,00			-14 500,00	-45 000,00	0,00	-0,2	-1	0
Неподаткові надходження	663 300,00	1 078 800,00			415 500,00	-1 078 800,00	0,00	0,6	-1	0
Доходи від власності та підприємницької діяльності	100,00				-100,00	0,00	0,00	-1	0	0
Частина чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об`єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіталах яких є державна аб	100,00				-100,00	0,00	0,00	-1	0	0
Частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об`єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету	100,00				-100,00	0,00	0,00	-1	0	0

Далі доцільно розглянути екологічний податок та неподаткові

надходження, які, незважаючи на відносно невелику частку в загальному обсязі доходів, відображають стан екологічно навантаженої діяльності та рівень використання комунального майна і фінансових ресурсів громади. У 2021 році надходження від екологічного податку становили 59 500 грн, що формувалося за рахунок платежів за викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами (за винятком викидів діоксиду вуглецю). У 2022 році обсяг надходжень зменшився до 45 000 грн, тобто скоротився на 14 500 грн, або майже на 20 відсотків. Це зниження може бути пояснене як скороченням обсягів виробничої діяльності підприємств, так і частковим припиненням роботи стаціонарних джерел забруднення. У 2023 році надходження екологічного податку були відсутні, а у 2024 році відновлення цього джерела доходів також не відбулося. Така динаміка свідчить про повну зупинку або суттєве обмеження діяльності підприємств, що раніше здійснювали викиди забруднюючих речовин і, відповідно, сплачували екологічний податок. Фактично екологічний податок у 2023–2024 роках втратив фіскальне значення для бюджету громади.

Більш показовими з точки зору структурних змін у доходній частині бюджету є неподаткові надходження, які включають доходи від власності та підприємницької діяльності, а також частину чистого прибутку (доходу) комунальних підприємств. У 2021 році обсяг неподаткових надходжень становив 663 300 грн, а у 2022 році зріс до 1 078 800 грн, що відповідає абсолютному приросту на 415 500 грн. Така позитивна динаміка свідчила про активніше використання комунального майна, а також наявність певних фінансових результатів діяльності комунальних підприємств у довоєнний та перехідний періоди. Проте вже у 2023 році неподаткові надходження повністю припинилися, а у 2024 році не відновилися. Це означає, що громада втратила можливість отримувати доходи не лише від оподаткування, а й від використання власних активів та підприємницької діяльності комунального сектору.

У структурі неподаткових надходжень у 2021 році фіксувалися доходи від власності та підприємницької діяльності в обсязі 100 грн, а також частина чистого прибутку комунальних унітарних підприємств, яка підлягала

перерахуванню до місцевого бюджету. У 2022 році ці надходження вже були відсутні, а у 2023–2024 роках повністю зникли. Відсутність таких доходів свідчить про припинення або суттєве обмеження діяльності комунальних підприємств громади, а також про втрату можливості формувати навіть мінімальні доходи від управління комунальною власністю. Це є характерною ознакою кризового стану місцевої економіки в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз екологічного податку та неподаткових надходжень доповнює загальну картину різкого звуження доходної бази бюджету Малобілозерської територіальної громади у 2023–2024 роках. Якщо у 2021–2022 роках навіть другорядні джерела доходів забезпечували певну фінансову підтримку бюджету, то в умовах тривалого воєнного стану ці надходження практично зникли. У сукупності з повною втратою рентних платежів, різким падінням податку на доходи фізичних осіб, скороченням місцевих податків, єдиного податку та внутрішніх податків на товари і послуги, це свідчить про системний характер фінансової кризи громади. Бюджет у 2023–2024 роках втратив не лише основні, а й допоміжні джерела наповнення, що істотно обмежує фінансову автономію громади та унеможливлює реалізацію більшості програм розвитку без зовнішньої фінансової підтримки. Відновлення екологічних і неподаткових надходжень можливе лише після стабілізації безпекової ситуації, відновлення економічної діяльності та повернення комунального сектору до повноцінного функціонування.

У структурі доходів місцевого бюджету адміністративні збори і платежі, так само як доходи від використання комунального майна, належать до неподаткових надходжень.

Незважаючи на відносно невеликі обсяги, ці надходження мають важливе практичне значення, оскільки свідчать про функціонування системи надання адміністративних послуг, здійснення реєстраційних процедур і можливості громади управляти власними активами.

Тому динаміка цього блоку є показовою з погляду оцінки інституційної спроможності громади у довоєнний і воєнний періоди. (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2022/2021**	**2023/2022**	**2024/2023**	**2022/2021**	**2023/2022**	**2024/2023**
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	196 200,00	256 800,00			60 600,00	-256 800,00	0,00	0,3	-1	0
Плата за надання адміністративних послуг	176 000,00	256 700,00			80 700,00	-256 700,00	0,00	0,4	-1	0
Плата за надання інших адміністративних послуг	1 000,00	7 700,00			6 700,00	-7 700,00	0,00	6,7	-1	0
Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	175 000,00	249 000,00			74 000,00	-249 000,00	0,00	0,4	-1	0
Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном	20 000,00				-20 000,00	0,00	0,00	-1	0	0
Надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності	20 000,00				-20 000,00	0,00	0,00	-1	0	0

У 2021 році надходження за статтею "Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності" становили 196 200 грн, а у 2022 році вони збільшилися до 256 800 грн. Таким чином, приріст склав 60 600 грн, що може свідчити про посилення попиту на адміністративні послуги або активізацію реєстраційних та дозвільних процедур у перший рік повномасштабної війни, коли частина населення й бізнесу потребували оновлення документів, довідок, зміни місця проживання тощо.

Однак у 2023 році надходження цього блоку повністю припинилися, що відображено абсолютним скороченням на 256 800 грн, а у 2024 році тенденція збереглася – надходження залишаються на нульовому рівні. Це є важливою ознакою того, що в умовах воєнного стану громада втратила можливість забезпечувати стандартне функціонування адміністративних сервісів на своїй території.

Найбільшу частку в даному блоці формувала плата за надання адміністративних послуг. У 2021 році вона становила 176 000 грн, а у 2022 році зросла до 256 700 грн. приріст склав 80 700 грн, тобто збільшення в порівнянні з базовим роком було суттєвим.

Така динаміка є закономірною, оскільки у період соціальної нестабільності та змін у статусі населення зростає кількість звернень за державними й місцевими адміністративними послугами. Разом із тим, у 2023 році цей показник різко знизився до 0 грн, що означає повне припинення надходжень від адміністративних послуг.

У 2024 році відповідні доходи також відсутні. Така ситуація свідчить про те, що механізм надання послуг (зокрема через центр надання адміністративних послуг або інші структурні підрозділи) у воєнний період не мав можливості функціонувати у звичному режимі.

Окремо варто проаналізувати плату за надання інших адміністративних послуг, яка у 2021 році становила лише 1 000 грн, а у 2022 році зросла до 7 700 грн (зміна на 6 700 грн). Хоча в абсолютному вимірі ці надходження невеликі, їхня позитивна динаміка підтверджує, що у 2022 році частина адміністративних процедур на території громади ще здійснювалася.

Аналогічна тенденція характерна й для адміністративного збору за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень. У 2021 році він становив 175 000 грн, у 2022 році – 249 000 грн, що означає приріст на 74 000 грн.

Цей показник є особливо важливим, оскільки безпосередньо пов'язаний із роботою державних реєстраторів, оформленням прав власності, реєстрацією змін щодо нерухомого майна, договорів та правових обмежень. У 2023 році надходження від даного збору повністю припинилися, і у 2024 році вони не відновилися. Це вказує на те, що реєстраційні процедури щодо майнових прав у воєнний період стали фактично недоступними на території громади, що є наслідком загального погіршення інституційної спроможності органів влади.

Важливою складовою неподаткових надходжень є доходи від використання майна громади. Згідно з таблицею, у 2021 році надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном становили 20 000 грн, однак у подальшому ці надходження зменшилися до 0 грн, що означає фактичне припинення даного джерела доходів.

Аналогічно, надходження від орендної плати за користування майном, що перебуває у комунальній власності, у 2021 році також складали 20 000 грн, але у 2022–2024 роках дорівнювали 0 грн. Це свідчить про те, що в умовах воєнного стану громада втратила можливість повноцінно реалізовувати функцію управління комунальними активами, а також отримувати дохід від їх передачі в користування.

Отже, аналіз адміністративних зборів, платежів і доходів від використання майна громади підтверджує загальну тенденцію, виявлену у попередніх підрозділах: після 2022 року Малобілозерська територіальна громада втратила значну частину власних джерел доходів не лише у податковій сфері, а й у сегменті неподаткових надходжень.

Якщо у 2021–2022 роках адміністративні платежі демонстрували позитивну або стабільну динаміку, то у 2023–2024 роках вони повністю зникли, що свідчить про припинення або суттєве обмеження функціонування адміністративних сервісів на території громади.

У сукупності з падінням податку на доходи фізичних осіб, зникненням рентних платежів, скороченням місцевих податків та єдиного податку, така динаміка підтверджує, що воєнний стан вплинув на громаду комплексно: не лише через зменшення економічної активності, а й через обмеження управлінських можливостей і зниження доступності адміністративних послуг.

Відновлення цього блоку доходів можливе лише за умови стабілізації безпекової ситуації та відновлення повноцінної роботи органів місцевого самоврядування і системи надання адміністративних послуг.

У попередніх підрозділах було встановлено, що у 2023–2024 роках доходна база бюджету Малобілозерської територіальної громади зазнала суттєвого скорочення: зменшилися або зникли основні податкові надходження (податок на доходи фізичних осіб, акцизні надходження, місцеві податки), а також припинилися рентні платежі.

Тому важливо розглянути додаткові компоненти неподаткових доходів, а саме державне мито, інші неподаткові надходження та власні надходження

бюджетних установ, адже вони відображають рівень фактичної роботи установ і доступність адміністративних та сервісних послуг для населення.

Державне мито належить до неподаткових надходжень і формується за рахунок платежів громадян та юридичних осіб за здійснення окремих юридично значущих дій (наприклад, оформлення документів, вчинення нотаріальних та реєстраційних дій тощо).

У структурі бюджету громади цей показник має мінімальну питому вагу, проте його динаміка дає змогу оцінити рівень доступності адміністративно–правових процедур у межах громади (табл.2.9)

Таблиця 2.9

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік				Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Державне мито	200,00	100,00			-100,00	-100,00	0,00	-0,5	-1	0
Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	100,00	100,00			0,00	-100,00	0,00	0	-1	0
Державне мито, пов`язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України	100,00				-100,00	0,00	0,00	-1	0	0
Інші неподаткові надходження	1 000,00	2 000,00			1 000,00	-2 000,00	0,00	1	-1	0
Інші надходження	1 000,00	2 000,00			1 000,00	-2 000,00	0,00	1	-1	0
Інші надходження	1 000,00	2 000,00			1 000,00	-2 000,00	0,00	1	-1	0
Власні надходження бюджетних установ	466 000,00	820 000,00			354 000,00	-820 000,00	0,00	0,7	-1	0
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	466 000,00	820 000,00			354 000,00	-820 000,00	0,00	0,7	-1	0
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	466 000,00	820 000,00			354 000,00	-820 000,00	0,00	0,7	-1	0

У 2021 році надходження державного мита становили 200 грн, а у 2022 році зменшилися до 100 грн, тобто скоротилися на 100 грн. Хоча в абсолютному вимірі це дуже мала сума, сама тенденція до зниження демонструє, що навіть у 2022 році обсяги таких операцій скорочувалися.

У 2023 році надходження державного мита були відсутні, а у 2024 році

ситуація не змінилася. Це узгоджується з попереднім аналізом адміністративних зборів та платежів, де також спостерігалося повне припинення надходжень після 2022 року. Таким чином, державне мито разом з адміністративними платежами демонструє загальну тенденцію: у воєнний період правові та реєстраційні процедури на території громади фактично не забезпечувалися у звичному форматі.

У складі державного мита виділяються два напрями: державне мито за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення спадщини або дарування; державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) і паспортів громадян України.

За першою категорією у 2021–2022 роках показник складав 100 грн щороку (тобто залишався без змін), однак у 2023 році надходження зникли. За другою категорією у 2021 році було зафіксовано 100 грн, а у 2022 році надходження були відсутні. Це може означати, що на території громади не здійснювалися відповідні паспортні процедури або ж вони перейшли в інші адміністративні центри.

Отже, навіть формально невеликі суми державного мита підтверджують падіння інституційної активності у сфері надання послуг, що прямо корелює зі скороченням можливостей органів місцевого самоврядування під час воєнного стану.

До групи "інші неподаткові надходження" належать платежі, які не мають стабільного системного характеру та можуть формуватися епізодично, залежно від окремих фінансових подій чи операцій. У 2021 році їх обсяг становив 1 000 грн, у 2022 році – 2 000 грн, що означає зростання на 1 000 грн.

У 2023 році надходження за цим напрямом припинилися, а у 2024 році не відновилися. Це є додатковим підтвердженням того, що у воєнний період громада втратила не лише основні джерела доходів, але й другорядні, які у мирний час могли частково підтримувати доходну базу бюджету.

Найбільш змістовним показником у цій таблиці є власні надходження бюджетних установ, які утворюються від платних послуг, що надаються установами відповідно до законодавства. Вони є важливим джерелом фінансової

підтримки для закладів бюджетної сфери (освіта, культура, інші установи), оскільки дозволяють частково компенсувати витрати на утримання й забезпечення діяльності.

У 2021 році власні надходження бюджетних установ становили 466 000 грн, а у 2022 році збільшилися до 820 000 грн, тобто на 354 000 грн. Така позитивна динаміка може свідчити про: активнішу роботу установ у наданні платних послуг; зростання обсягу звернень від населення; зміни у форматах фінансування, коли частина витрат компенсувалася через власні надходження.

Водночас у 2023 році надходження цього блоку зникли повністю, а у 2024 році залишалися на нульовому рівні. Це означає, що бюджетні установи громади або припинили роботу, або втратили можливість надавати послуги, за які можуть формуватися додаткові доходи. Ця тенденція цілком узгоджується з попередніми висновками щодо погіршення інституційної спроможності громади, скорочення кадрового забезпечення та обмеження доступності послуг у воєнний період.

Власні надходження бюджетних установ деталізуються через показник "надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством", який повністю повторює загальні значення: 466 000 грн у 2021 році, 820 000 грн у 2022 році та 0 грн у 2023–2024 роках.

Аналогічну динаміку має і підпоказник "плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю". Це означає, що основне джерело власних доходів установ формувалося саме через їхню профільну роботу, проте в умовах воєнного стану ці механізми фінансового самозабезпечення повністю припинилися.

Отже, аналіз державного мита, інших неподаткових надходжень та власних надходжень бюджетних установ показує, що навіть додаткові та другорядні джерела формування доходів бюджету Малобілозерської територіальної громади у 2023–2024 роках втратили значення. Якщо у 2021–2022 роках спостерігалося незначне зростання адміністративно–правових платежів і власних доходів бюджетних установ, то у 2023–2024 роках усі ці надходження фактично зникли. Це підтверджує, що вплив воєнного стану проявився не лише в падінні

податкових доходів (податку на доходи фізичних осіб, місцевих податків, акцизів), а й у повному згортанні фінансових потоків, пов'язаних із наданням послуг та функціонуванням бюджетних установ.

Таким чином, доходна частина бюджету громади у 2023–2024 роках характеризується максимальною звуженістю власної фінансової бази та високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування, що унеможливлює реалізацію програм розвитку та суттєво обмежує рівень фінансової автономії громади.

У попередніх підрозділах було встановлено, що у 2023–2024 роках бюджет Малобілозерської територіальної громади зазнав суттєвого скорочення власної дохідної бази, зокрема через падіння податкових надходжень (податок на доходи фізичних осіб, місцеві податки, єдиний податок) і практичне зникнення неподаткових доходів. У таких умовах особливого значення набуває аналіз офіційних трансфертів, які фактично перетворюються на головний фінансовий ресурс функціонування громади в умовах воєнного стану.

Офіційні трансферти включають субвенції та дотації з державного бюджету, а також міжбюджетні перекази з місцевих бюджетів, що спрямовуються на забезпечення делегованих державою повноважень та підтримку основних соціальних функцій громади.

У 2021 році обсяг офіційних трансфертів становив 33 717 442 грн, у 2022 році – 32 706 101 грн, що означає незначне зниження на 1 011 341 грн. Така динаміка свідчить, що у довоєнний період та на початку повномасштабної війни трансферти залишалися відносно стабільними й виконували допоміжну роль, адже основні доходи громади формувалися переважно за рахунок власних податкових надходжень.

Натомість у 2023 році обсяг трансфертів зріс у кілька разів і становив 163 893 708 грн, а у 2024 році – 131 920 697 грн. Різке збільшення надходжень з державного бюджету у 2023 році було вимушеним механізмом компенсації втрат власних доходів громади та підтримки її мінімальної фінансової спроможності в кризових умовах.

Таким чином, за аналізований період простежується перехід від бюджету,

орієнтованого на власні надходження (2021–2022), до моделі трансфертозалежного бюджету (2023–2024), що узгоджується з раніше виявленими тенденціями. Субвенції з державного бюджету: освітня складова як основа стабільності. Суттєву частку офіційних трансфертів у 2021–2022 роках становили субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, які у 2021 році дорівнювали 30 353 200 грн, а у 2022 році зросли до 31 689 900 грн.

Ключовим видом субвенцій була освітня субвенція, яка у зазначені роки повністю збігається із загальним обсягом субвенцій. Це означає, що держава фінансувала через громаду насамперед оплату праці педагогічних працівників і забезпечення функціонування системи загальної середньої освіти.

У 2023 році освітня субвенція скоротилася до 27 063 300 грн, а у 2024 році становила 28 453 900 грн. Незважаючи на певні коливання, цей вид трансферту зберігся як стабільна бюджетна складова. Це пояснюється тим, що освіта належить до базових соціальних гарантій, фінансування яких держава підтримує навіть у складних умовах.

Дотації: різке збільшення у 2023–2024 роках як механізм компенсації втрат. Особливу увагу слід приділити блоку дотацій з державного бюджету місцевим бюджетам, які у 2021–2022 роках практично не були домінуючим джерелом надходжень. Однак у 2023 році обсяг дотацій становив 136 816 400 грн, а у 2024 році – 102 462 100 грн. Саме цей компонент пояснює основну частину різкого зростання офіційних трансфертів у 2023 році.

Таке фінансування є ознакою того, що громада перейшла в режим бюджетної підтримки з боку держави, коли власні доходи не покривають навіть мінімальних потреб утримання установ та виконання повноважень.

Додатково у 2024 році в таблиці відображено базову дотацію в розмірі 3 450 100 грн, а також значну додаткову дотацію з державного бюджету в обсязі 99 012 000 грн, яка надається для забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації. Таким чином, у 2024 році дотаційний ресурс має цільовий

характер підтримки громад, постраждалих від війни, і фактично компенсує відсутність податкової бази.

Трансферти між місцевими бюджетами незначний, але показовий компонент. Окремим блоком у бюджеті громади є субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам, які у 2021 році становили 1 382 242 грн, у 2022 році різко скоротилися до 21 701 грн, у 2023 році – до 14 008 грн, а у 2024 році зросли до 1 004 697 грн. У структурі цього показника виділяється субвенція на забезпечення реалізації принципів "Нової української школи", яка фінансувалася у 2021–2022 роках, однак у 2023 році була мінімальною, а в 2024 році продемонструвала помітне зростання. Це може свідчити про окремі відновлювальні процеси або зміну механізмів міжбюджетних розрахунків у сфері освіти.

Показовим підсумковим індикатором фінансової ситуації є порівняння рядків "Усього (без урахування трансфертів)" та "Усього". У 2021 році загальний обсяг доходів бюджету становив 314 229 088 грн, з яких власні доходи без трансфертів – 280 511 646 грн. У 2022 році загальні доходи становили 320 280 801 грн, з яких власні – 287 574 700 грн. У 2023 році загальні доходи знизилися до 192 968 641 грн, тоді як власні доходи становили лише 29 074 933 грн. У 2024 році загальний обсяг доходів становив 148 630 697 грн, власні – лише 16 710 000 грн.

Отже, у 2021–2022 роках громада забезпечувала фінансову самостійність переважно за рахунок власних доходів, тоді як у 2023–2024 роках бюджет фактично став залежним від державної підтримки. Таким чином, аналіз офіційних трансфертів бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки демонструє докорінну зміну моделі бюджетного забезпечення.

У 2021–2022 роках офіційні трансферти мали допоміжний характер і використовувалися переважно для фінансування сфери освіти через освітню субвенцію. Проте у 2023 році внаслідок суттєвого падіння власної дохідної бази громади державні трансферти стали основним фінансовим ресурсом її функціонування. Особливу роль у цьому відіграли дотації з державного бюджету,

які у 2023–2024 роках забезпечили підтримку виконання мінімальних бюджетних зобов'язань громади в умовах воєнного стану.

Відповідно, трансфертна залежність бюджету у 2023–2024 роках є об'єктивним підтвердженням втрати громадою фінансової самодостатності внаслідок воєнних подій та значного зниження економічної активності на її території (табл. 2 10)

Таблиця 2.10

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

	Рік			
Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Офіційні трансферти	33 717 442,00	32 706 101,00	163 893 708,00	131 920 697,00
Від органів державного управління	33 717 442,00	32 706 101,00	163 893 708,00	131 920 697,00
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	30 353 200,00	31 689 900,00	27 063 300,00	28 453 900,00
Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	30 353 200,00	31 689 900,00	27 063 300,00	28 453 900,00
Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1 982 000,00	994 500,00		
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам			136 816 400,00	102 462 100,00
Дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров`я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету	1 982 000,00	994 500,00	136 816 400,00	
Базова дотація				3 450 100,00
Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв`язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації				99 012 000,00
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1 382 242,00	21 701,00	14 008,00	1 004 697,00
Субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти `Нова українська школа` за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	334 242,00	21 701,00	14 008,00	1 004 697,00
Інші субвенції з місцевого бюджету	1 048 000,00			
Усього (без урахування трансфертів)	280 511 646,00	287 574 700,00	29 074 933,00	16 710 000,00
Усього	314 229 088,00	320 280 801,00	192 968 641,00	148 630 697,00

У процесі дослідження бюджетної спроможності Малобілозерської територіальної громади було встановлено, що ключовою особливістю 2023–2024 років стало різке скорочення власних доходів. На фоні зникнення податкових надходжень (зокрема податку на доходи фізичних осіб, місцевих податків, єдиного податку), а також припинення рентних і неподаткових платежів,

визначальне значення для забезпечення функціонування громади набули офіційні міжбюджетні трансферти. Аналіз їх динаміки та структурних змін доцільно здійснювати через співставлення абсолютних відхилень (у гривнях) та відносних змін (у процентах або частках), що дозволяє об'єктивно оцінити, які компоненти трансфертів стали основними компенсаторами бюджетних втрат (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Основні показники податкових надходжень до бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки

Показники	Абсол.відхил.,грн			Відносне відхилення %		
	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Офіційні трансферти	-1 011 341,00	131 187 607,00	-31 973 011,00	-0,02	4,01	-0,1
Від органів державного управління	-1 011 341,00	131 187 607,00	-31 973 011,00	-0,02	4,0	-0,1
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	1 336 700,00	-4 626 600,00	1 390 600,00	0,04	-0,1	0,05
Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	1 336 700,00	-4 626 600,00	1 390 600,00	0,04	-0,1	0,05
Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	-987 500,00	-994 500,00	0,00	-0,4	-1	0
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	0,00	136 816 400,00	-34 354 300,00	0	0	-0,2
Дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров`я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету	-987 500,00	135 821 900,00	-136 816 400,00	-0,4	136,5	-1
Базова дотація	0,00	0,00	3 450 100,00	0	0	0
Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв`язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації	0,00	0,00	99 012 000,00	0	0	0
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	-1 360 541,00	-7 693,00	990 689,00	-0,9	-0,3	70,7
Субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти `Нова українська школа` за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	-312 541,00	-7 693,00	990 689,00	-0,9	-0,3	70,7
Інші субвенції з місцевого бюджету	-1 048 000,00	0,00	0,00	-1	0	0
Усього (без урахування трансфертів)	7 063 054,00	-258 499 767,00	-12 364 933,00	0,02	-0,8	-0,4
Усього	6 051 713,00	-127 312 160,00	-44 337 944,00	0,01	-0,3	-0,2

У 2022 році порівняно з 2021 роком обсяг офіційних трансфертів зменшився на 1 011 341 грн, що у відносному вимірі становить близько –0,02. Тобто зміна була незначною та характеризувалася як коригування в межах стабільного бюджетного процесу. На цьому етапі трансферти виконували переважно допоміжну роль, оскільки бюджет громади залишався фінансово

спроможним за рахунок власних доходів.

Натомість у 2023 році відбувся різкий стрибок: офіційні трансферти збільшилися на 131 187 607 грн (відносне відхилення ≈ 4,0). Саме цей показник демонструє системну зміну бюджетної моделі громади: держава суттєво наростила підтримку, щоб компенсувати падіння внутрішніх бюджетних ресурсів громади в умовах воєнного стану.

У 2024 році спостерігається зворотна тенденція: обсяг офіційних трансфертів скоротився на 31 973 011 грн, що у відносному вимірі становить – 0,1. Проте навіть зі зменшенням у 2024 році рівень трансфертів залишився суттєво вищим за довоєнний, що підтверджує: залежність громади від державної підтримки зберігається, а власна доходна база не відновилася.

Показник "від органів державного управління" повністю повторює динаміку офіційних трансфертів, що означає: основні ресурси надходили громаді саме з державного рівня, а не через механізми горизонтального вирівнювання між громадами. Це принципово важливо, оскільки підтверджує державний характер фінансового "порятунку" бюджету громади у кризовий період.

У 2022 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам зросли на 1 336 700 грн (відносно +0,04). Це демонструє незначне, але позитивне підсилення субвенційного компоненту у період початку війни.

У 2023 році субвенції, навпаки, скоротилися на 4 626 600 грн (відносно – 0,1), що може пояснюватися скороченням мережі установ або зміною організаційного механізму фінансування освіти в умовах воєнного стану. У 2024 році відбулося часткове відновлення: приріст склав 1 390 600 грн (відносно +0,05). Окремо важливо, що освітня субвенція повторює значення загальних субвенцій, тобто саме освіта залишилася єдиною стабільною субвенційною складовою, яка зберігала фінансування навіть на фоні загального бюджетного спаду.

Найважливішим компонентом змін є дотації з державного бюджету місцевим бюджетам, які у 2022 році не зазнали змін (0 грн), проте у 2023 році зросли на 136 816 400 грн. Саме ця величина майже повністю формує різкий

стрибок офіційних трансфертів у 2023 році. Це означає, що у 2023 році держава була змушена перейти від планової трансфертної підтримки (у формі освітньої субвенції) до масштабного дотаційного фінансування, яке не має розвитку, а спрямоване на стабілізацію базових бюджетних процесів. У 2024 році дотації зменшилися на 34 354 300 грн (відносно –0,2). Така зміна свідчить про перегляд обсягів підтримки, однак вона не означає покращення економіки громади, оскільки одночасно не відбулося відновлення власних доходів.

Окремої уваги потребує показник дотації на здійснення переданих з державного бюджету видатків, зокрема на утримання закладів освіти та охорони здоров'я. У 2022 році цей показник зменшився на 987 500 грн, а в 2023 році зріс на 135 821 900 грн (відносне відхилення 136,5). Таке екстремальне значення пояснюється тим, що у попередньому періоді величина була незначною, а в 2023 році держава фактично заклала механізм компенсації витрат громади за передані повноваження. У 2024 році показник скоротився до 0, що означає зміну форми підтримки: замість цієї дотації були застосовані інші канали фінансування (насамперед додаткові дотації).

У 2024 році у структурі трансфертів з'являється базова дотація у розмірі 3 450 100 грн, а також додаткова дотація – 99 012 000 грн, що фактично стало головним ресурсом бюджетного вирівнювання саме у 2024 році.

Факт появи значної додаткової дотації підтверджує, що громада офіційно належить до територій, які зазнали значного впливу воєнних подій (тимчасова окупація або інші обмеження функціонування).

У фінансовому аспекті це означає, що бюджет громади у 2024 році підтримувався не за рахунок економічної діяльності, а завдяки державному компенсаторному механізму, який дозволяє забезпечити мінімальні управлінські та соціальні функції.

Субвенції з місцевих бюджетів у 2022 році скоротилися на 1 360 541 грн (відносно –0,9), у 2023 році зменшилися ще на 7 693 грн, але у 2024 році продемонстрували відновлення на 990 689 грн (відносний приріст 70,7).

Такі коливання означають, що місцеві субвенції мають програмний

характер і залежать не від стабільної бюджетної спроможності громади, а від окремих рішень та наявності цільових коштів (наприклад, за освітніми напрямами).

Найбільш переконливо бюджетну ситуацію підтверджують підсумкові рядки таблиці: Усього (без урахування трансфертів): у 2022 році зростання на 7 063 054 грн, у 2023 році падіння на 258 499 767 грн, у 2024 році падіння ще на 12 364 933 грн. Отже, у 2023 році громада втратила власні доходи на суму, яка значно перевищує можливості їх компенсації іншими джерелами.

Усього (з трансфертами): у 2022 році зростання на 6 051 713 грн, у 2023 році скорочення на 127 312 160 грн, у 2024 році скорочення на 44 337 944 грн. Це означає: навіть значне нарощування державних трансфертів у 2023 році не змогло повністю перекрити падіння власної доходної бази громади. Трансферти стабілізували бюджет лише частково, але не повернули його до довоєнного рівня.

Таким чином, аналіз офіційних трансфертів Малобілозерської територіальної громади у 2021–2024 роках на основі абсолютних та відносних відхилень демонструє чітку закономірність: до 2022 року трансферти мали допоміжний характер, натомість у 2023 році вони стали головним фінансовим ресурсом забезпечення функціонування громади.

Ключовим чинником зростання трансфертів у 2023 році стало різке збільшення дотацій з державного бюджету, що підтверджує необхідність прямої державної підтримки через втрату громадою економічної та податкової спроможності.

У 2024 році, попри скорочення загального обсягу трансфертів, у структурі фінансування з'явилися значні компенсаційні інструменти (додаткова та базова дотації), що свідчить про перехід до системи цільового фінансового вирівнювання територій, які постраждали від війни.

Загалом офіційні трансферти в умовах воєнного стану стали критично необхідним елементом підтримки бюджету громади, однак їх наявність не компенсувала повною мірою втрату власних доходів, що вказує на глибоку фінансову кризу і потребу довгострокових механізмів відновлення соціально–

економічної бази громади

Проведений у розділі аналіз доходної частини бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки дозволяє сформувати цілісне уявлення про трансформацію фінансової спроможності громади в умовах воєнного стану та визначити ключові причини й наслідки змін у структурі бюджетних надходжень. Загалом бюджет громади у досліджуваний період пройшов шлях від відносно стабільної, економічно підкріпленої моделі фінансування до критично звуженої доходної бази, що практично втратила внутрішні бюджетоутворюючі джерела та стала залежною від зовнішньої підтримки.

У 2021–2022 роках фінансовий стан бюджету громади характеризувався відносною стійкістю: сукупні податкові надходження не лише зберігалися, але й демонстрували незначне зростання. Це свідчило про збереження основних економічних процесів і податкової бази на початковому етапі повномасштабної війни. Визначальним джерелом доходів громади у цей період був податок на доходи фізичних осіб, зокрема його "зарплатна" складова, що сплачувалася податковими агентами. Саме цей податок забезпечував найбільшу частку податкових надходжень і виконував функцію фундаменту бюджетної спроможності громади, оскільки прямо відображав рівень зайнятості, функціонування роботодавців та загальну платоспроможність населення. Водночас додатковими стабілізаторами доходної частини бюджету виступали місцеві податки й збори (податок на майно, земельні платежі), єдиний податок, акцизні надходження та рентна плата за користування природними ресурсами.

Однак з 2023 року ситуація змінилася принципово. Зафіксоване різке падіння податкових надходжень означає не просто тимчасове зменшення доходів, а фактичний структурний обвал економічної основи місцевого бюджету. Найбільший внесок у це скорочення зробило різке зменшення податку на доходи фізичних осіб, у тому числі його основної складової – надходжень із заробітної плати. Така динаміка є прямою ознакою глибокого скорочення зайнятості та доходів населення, порушення діяльності підприємств, релокації бізнесу й робочої сили, а також зниження можливостей податкового адміністрування на

території громади. Паралельно відбулося майже повне зникнення місцевих податків на майно і землю, що у довоєнний період забезпечували значну частину власних ресурсів. Особливо показовим є падіння орендної плати з юридичних осіб та земельного податку, які зазвичай найбільш чутливі до змін у землекористуванні, господарській активності та інституційній спроможності громади контролювати відповідні процеси.

Важливим узагальненням розділу є те, що громада у 2023–2024 роках втратила не лише основні бюджетоутворюючі податки, а й фактично всі додаткові та допоміжні джерела доходів. Припинилися надходження внутрішніх податків на товари та послуги (акцизів), що свідчить про згортання торгівлі та споживчої активності. Різко скоротився єдиний податок, який відображає стан малого підприємництва, самозайнятості та аграрної діяльності. Особливо критичним стало падіння єдиного податку від сільськогосподарських товаровиробників, що означає втрату аграрного сектору як фінансової опори бюджету громади. Одночасно повністю зникла рентна плата за користування надрами, яка у 2021–2022 роках формувала суттєвий ресурс місцевого бюджету. Це є показником припинення діяльності, пов'язаної з надрокористуванням і видобуванням залізних руд, тобто втрати специфічної економічної спеціалізації території, що раніше забезпечувала вагомі надходження.

Окремим підтвердженням комплексності кризових змін є динаміка неподаткових надходжень: у 2021–2022 роках вони хоч і становили невелику частку доходів, але демонстрували тенденцію до зростання, що свідчило про функціонування комунального сектору, надання платних послуг бюджетними установами та роботу адміністративних сервісів. Натомість у 2023–2024 роках зникли адміністративні платежі, державне мито, доходи від оренди комунального майна, а також власні надходження бюджетних установ. Це означає, що воєнний стан вплинув на громаду не лише через економічні втрати, але й через обмеження інституційної дієздатності: ускладнилося виконання процедур, робота реєстраторів, надання послуг, управління активами та отримання навіть мінімальних платежів від населення й суб'єктів господарювання.

У таких умовах визначальною рисою фінансової моделі громади у 2023–2024 роках стала різка переорієнтація бюджету на офіційні трансферти. Якщо у 2021–2022 роках міжбюджетні надходження мали допоміжний характер і були представлені переважно освітньою субвенцією, то у 2023 році їх роль докорінно змінилася: зростання трансфертів відбулося переважно за рахунок масштабних державних дотацій, які фактично стали головним ресурсом підтримки життєздатності бюджету. У 2024 році, попри певне зменшення обсягу трансфертів, структура підтримки набула чітко компенсаційного характеру через введення базової та значної додаткової дотації для територій, що зазнали негативного впливу війни. Це підтверджує, що бюджет громади у воєнний період функціонує не як самодостатня система розвитку, а як система виживання, що підтримується державою для забезпечення мінімальних управлінських і соціальних потреб.

Порівняння підсумкових показників "усього без трансфертів" та "усього" демонструє принциповий висновок: навіть значне зростання державної допомоги не змогло повністю компенсувати колосальні втрати власної доходної бази. У 2023–2024 роках громада втратила економічну основу формування бюджету, а отже – фінансову автономію та можливість самостійно планувати й реалізовувати розвиткові програми. За таких умов бюджетні пріоритети вимушено зміщуються від розвитку до забезпечення базового функціонування, а подальша стабілізація громади прямо залежить від відновлення безпекової ситуації, повернення населення, відновлення зайнятості та підприємницької активності, а також від відновлення ключових галузей економіки (зокрема тих, що формували рентні надходження).

Отже, у 2021–2022 роках Малобілозерська територіальна громада мала відносно стабільну й диверсифіковану доходну модель бюджету, де визначальними були податок на доходи фізичних осіб, рентні платежі, земельно–майнові надходження та єдиний податок. Натомість у 2023–2024 роках під впливом воєнного стану відбулася глибока деградація практично всіх власних джерел доходів: як основних, так і допоміжних. Унаслідок цього бюджет громади

перетворився на трансферозалежний, що підтверджує втрату фінансової самодостатності та потребу в довгострокових механізмах державної підтримки й майбутнього відновлення соціально–економічної бази громади після стабілізації умов функціонування.

2.2 Діагностика соціально–економічного стану громади: рівень життя населення, стан бізнесу, інфраструктури та безпеки

Соціально–економічний стан територіальної громади є комплексною характеристикою її розвитку, яка відображає можливості забезпечення населення базовими соціальними послугами, рівень економічної активності, стан інфраструктури, фінансову спроможність бюджету та ефективність управлінських процесів.

Особливість сучасного етапу функціонування Малобілозерської територіальної громади полягає у тому, що її розвиток відбувається в умовах воєнного стану та обмеженого контролю над територією, що суттєво впливає на всі сфери життєдіяльності громади. У таких умовах діагностика соціально–економічного стану громади має важливе практичне значення, оскільки дозволяє визначити ключові проблеми, встановити фактори, що обмежують розвиток, а також сформувати основу для подальших стратегічних рішень щодо відновлення після завершення війни.

У цьому підрозділі розглянемо ключові компоненти соціально–економічного стану громади: рівень життя населення, стан бізнесу, інфраструктури та безпеки. Це є особливо актуальним, оскільки після початку повномасштабної агресії громада опинилася в умовах окупації, що суттєво змінило демографічні процеси, структуру економіки, роботу інституцій та бюджетну спроможність.

Станом на 2021 рік Малобілозерська громада мала 14 228 мешканців, із них 8 681 – працездатне населення, 1 006 – учні закладів загальної середньої освіти, 300 – діти дошкільного віку. Адміністративний центр – с. Мала Білозерка, у

складі громади 8 населених пунктів. Такі параметри вказують на громаду середнього розміру з відносно значною часткою працездатних осіб, що в "мирний" період формувало основу місцевої економічної активності та наповнення бюджету.

Однак після 2022 року ключовим чинником стала окупація, яка спричинила масову міграцію населення.

Це проявляється не лише у зменшенні фактичної кількості мешканців на території, а й у зміні структури домогосподарств: зростає частка сімей, що розділені територіально, збільшується частка людей похилого віку, які частіше залишаються вдома, а також посилюється залежність населення від соціальних виплат і гуманітарної підтримки. Частина мешканців громади зареєструвалася як внутрішньо переміщені особи в м. Запоріжжі та Запорізькому районі. Така картина свідчить про вимушену мобільність і довготривалу невизначеність щодо повернення.

Водночас важливо підкреслити: міграція впливає на рівень життя не лише через втрату "звичного" соціального середовища. Вона безпосередньо зменшує кадровий потенціал громади, звужує споживчий попит, ускладнює роботу освіти/медицини та, що критично, підриває податкову базу.

Демографічна ситуація Малобілозерської громади після 2022 року трансформувалася від відносно стабільної моделі до кризової: окупація і міграція спричинили зменшення людського потенціалу та погіршили передумови для відновлення економічної активності, що безпосередньо відбивається на рівні життя і бюджетних можливостях громади.

Крім того, важливим ризиком для громади стала втрата працездатного населення та молоді, що безпосередньо впливає на трудовий потенціал і перспективи відновлення економічної активності у післявоєнний період. Важливою складовою соціально–економічної оцінки є характеристика населення громади, оскільки саме людський потенціал виступає ключовим ресурсом її розвитку.

У структурі населення Малобілозерської громади традиційно значну

частку займають соціально вразливі категорії, зокрема пенсіонери, малозабезпечені родини, багатодітні сім'ї, а також громадяни, що потребують соціальної підтримки. Така ситуація означає підвищене навантаження на систему соціального захисту та потребує стабільного фінансового забезпечення з боку місцевого бюджету.

У системі освіти Малобілозерської територіальної громади функціонує 8 закладів загальної середньої освіти, у яких навчається 1006 учнів. Освітня мережа громади охоплює школи різних ступенів (I–II та I–III), а також спеціалізований заклад, що забезпечує не лише здобуття базової освіти, а й розвиток творчих компетентностей учнів.

Загалом освітній процес у закладах громади підтримують 131 педагогічний працівник, а організацію та належне функціонування матеріально–технічної бази забезпечує 103 працівники технічного персоналу (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Заклади освіти Малобілозерської територіальної громади

№ з/п	Назва	К–сть учнів	К–сть викладачів	К–сть технічного персоналу
1	КЗ «Балківська загальноосвітня школа I–III ступенів» МСР ВР ЗО	165	20	15
2	КЗ «Балківська загальноосвітня школа I–II ступенів» МСР ВР ЗО	108	15	11
3	КЗ «Малобілозерська загальноосвітня школа I–II ступенів» МСР ВР ЗО	117	15	12
4	КЗ «Тополинська загальноосвітня школа I–III ступенів» МСР ВР ЗО	88	18	15
5	КЗ «Орлянська загальноосвітня школа I–III ступенів» МСР ВР ЗО	230	23	17
6	КЗ «Малобілозерська загальноосвітня школа I–III ступенів» № 1 МСР ВР ЗО	227	24	19
7	КЗ «Малобілозерська загальноосвітня школа I–II ступенів» № 2 МСР ВР ЗО	71	16	14
	Усього	1006	131	103

Найбільшу чисельність учнів мають Орлянська ЗОШ I–III ступенів (230 учнів) та Малобілозерська ЗОШ I–III ступенів №1 (227 учнів), що свідчить про

концентрацію освітнього контингенту в опорних населених пунктах громади.

Водночас важливу роль у формуванні освітнього середовища відіграє Малобілозерська спеціалізована естетична школа–інтернат II–III ступенів "Дивосвіт", де навчається 206 учнів і працює найбільша кількість персоналу (30 педагогів та 37 працівників технічної служби), що зумовлено специфікою закладу та розширеним спектром освітніх і виховних функцій.

Інші школи громади мають менший контингент, однак виконують важливу соціальну місію – забезпечують доступність освіти у віддаленіших селах. Так, чисельність учнів у Тополинській ЗОШ I–III ступенів становить 88 осіб, у Балківській ЗОШ I–III ступенів – 165, у Балківській ЗОШ I–II ступенів – 108, у Малобілозерській ЗОШ I–II ступенів – 117, а також у Малобілозерській ЗОШ I–II ступенів №2 – 71 учень.

Така структура мережі є типовою для сільських громад: з одного боку, вона сприяє територіальній доступності освітніх послуг, а з іншого – формує додаткові управлінські та фінансові виклики, пов'язані з утриманням закладів при різній наповнюваності класів і різних потребах у кадровому забезпеченні.

Аналізуючи період з 2021 року по 2024 рік ми бачимо, що ситуація значно змінилась. Введення воєнного стану призвело до міграції жителів на підконтрольну територію України та за кордон. За цей період відбулись зміни в освіті, назви з загальноосвітніх шкіл перейменовано на гімназії. На період 2024 року чисельність закладів складає 7, з них 3 заклади працюють в дистанційному форматі та 4 заклади призупинили свою роботу до закінчення воєнного стану.

У структурі позашкільної та мистецької освіти Малобілозерської територіальної громади важливе місце займають спеціалізовані заклади – дитячі музичні школи, які забезпечують розвиток творчих здібностей дітей і формування культурного середовища громади.

Станом на 2021 рік на території громади функціонує дві комунальні спеціалізовані мистецькі навчальні установи (КСМНЗ), у яких загалом навчається 101 дитина. Освітній процес забезпечують 12 викладачів, а організаційне та господарське обслуговування – 2 працівники технічного

персоналу. У закладі навчається 50 дітей, працює 5 викладачів і 1 працівник технічного персоналу (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Заклади позашкільної освіти
Малобілозерської територіальної громади

№ з/п	Назва	Кількість дітей	К–сть викладачів	К–сть технічного персоналу
1	КСМНЗ «Малобілозерська дитяча музична школа» МСР ВР ЗО	51	7	1
2	КСМНЗ «Балківська дитяча музична школа» МСР ВР ЗО	50	5	1
	Усього	101	12	2

Таким чином, спеціалізовані музичні школи громади виконують не лише освітню, а й соціокультурну функцію: вони розширюють доступ дітей до мистецької освіти у сільській місцевості, підтримують місцеві культурні традиції та сприяють формуванню активного культурного життя в населених пунктах громади.

З лютого 2021 року по 2024 рік позашкільні мистецькі заклади повністю переведені на простій у зв’язку з введенням воєнного стану та неможливістю повноцінно виконувати свою роботу.

Також в Малобілозерської територіальної громади є дошкільної освіти заклади, що є однією з ключових складових соціальної інфраструктури та забезпечує потреби сімей у вихованні й догляді дітей дошкільного віку за місцем проживання. У громаді функціонує шість закладів дошкільної освіти, у яких загалом організовано шістнадцять груп. Загальна кількість вихованців становить триста дітей.

Розміщення закладів у кількох населених пунктах (Мала Білозерка, Балки,

Орлянське, Тополине) дає змогу зменшити транспортне навантаження на батьків та підвищити доступність послуг, що є особливо важливим для сільської території з розосередженою системою розселення (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Заклади дошкільної освіти Малобілозерської територіальної на

№ з/п	Назва	К–сть учнів, дітей	К–сть викладачів, вихователів	К–сть технічного персоналу
1.	КЗДО «Сонечко» МСР ВР ЗО	23	5	3
2	КЗДО «Орлятко» МСР ВР ЗО	55	7	12
3	КЗДО «Малятко» МСР ВР ЗО	30	8	11
4	КЗДО «Марійка» МСР ВР ЗО	87	14	18
5	КЗДО «Сонечко» МСР ВР ЗО	55	10	13
6	КЗДО «Оленка» МСР ВР ЗО	50	11	13
	Усього	300	55	70

Кадрове забезпечення дошкільної мережі громади становить п’ятдесят п’ять педагогічних працівників (вихователів) та сімдесят працівників технічного персоналу. Це свідчить про те, що для стабільної роботи закладів необхідні не лише фахівці, які безпосередньо здійснюють освітньо–виховний процес, а й значні ресурси для забезпечення господарського обслуговування: приготування харчування, дотримання санітарних вимог, підтримання належного стану будівель і території, організація безпечних умов перебування дітей. Фінансування всіх закладів дошкільної освіти здійснюється за рахунок місцевого бюджету. Загальний обсяг коштів, спрямованих на утримання мережі, становить двадцять три мільйони дев’ятсот сорок вісім тисяч сто двадцять вісім гривень.

Найменший за контингентом, але важливий з точки зору доступності послуги у віддаленішому населеному пункті, є заклад дошкільної освіти "Сонечко" у селі Тополине У закладі виховується двадцять три дитини, працює п'ять вихователів та три працівники технічного персоналу. Фінансування з місцевого бюджету складає один мільйон двісті тридцять шість тисяч двісті

вісімдесят три гривні.

У селі Орлянське функціонує заклад дошкільної освіти "Орлятко" Контингент становить п'ятдесят п'ять вихованців. Освітній процес забезпечують сім вихователів, а господарське обслуговування – дванадцять працівників технічного персоналу. Обсяг фінансування з місцевого бюджету становить три мільйони дев'ятсот двадцять шість тисяч сімдесят одну гривню.

У селі Балки працює заклад дошкільної освіти "Марійка" це найбільший за кількістю вихованців дошкільний заклад громади: у ньому перебуває вісімдесят сім дітей. У закладі працює чотирнадцять вихователів та вісімнадцять працівників технічного персоналу. Фінансування з місцевого бюджету є найбільшим серед дошкільних установ громади і становить шість мільйонів п'ятсот тридцять чотири тисячі вісімсот вісімдесят шість гривень. Така частка витрат пояснюється значною наповнюваністю груп, потребою у стабільному кадровому забезпеченні та утриманні відповідної матеріально–технічної бази.

Адміністративний центр громади – село Мала Білозерка – має найбільш розвинену дошкільну інфраструктуру, оскільки тут функціонують одразу три заклади дошкільної освіти, що відповідає концентрації населення та попиту на послуги. Заклад дошкільної освіти "Малятко" У ньому виховується тридцять дітей, працює вісім вихователів та одинадцять працівників технічного персоналу. Фінансування закладу з місцевого бюджету становить три мільйони чотириста тринадцять тисяч двісті одинадцять гривень.

Також функціонує заклад дошкільної освіти "Сонечко". Тут виховується п'ятдесят п'ять дітей, працює десять вихователів та тринадцять працівників технічного персоналу. Фінансування становить чотири мільйони двісті п'ятдесят одну тисячу чотириста п'ятдесят гривень.

Третім дошкільним закладом адміністративного центру є заклад дошкільної освіти "Оленка". У закладі виховується п'ятдесят дітей, педагогічний колектив налічує одинадцять вихователів, технічний персонал – тринадцять працівників. Обсяг фінансування з місцевого бюджету становить чотири мільйони п'ятсот вісімдесят шість тисяч двісті двадцять сім гривень.

Отже, дошкільні заклади Малобілозерської територіальної громади охоплюють значну кількість дітей і забезпечують базові освітні та соціальні потреби населення. Разом із тим, функціонування розгалуженої мережі в умовах сільської місцевості потребує стабільного бюджетного фінансування, збереження кадрового потенціалу та постійної підтримки матеріально–технічної бази. Для громади актуальними залишаються питання ефективності витрат, забезпечення якості освітніх послуг та підтримання рівного доступу до дошкільної освіти у всіх населених пунктах. В лютого 2021 року з введенням воєнного стану всі заклади призупинили свою роботу та переведені на простій, що призвело до втрати контингенту дітей, та неможливістю виконувати повноцінно свою роботу, бо територія опинилась під окупацією.

Важливою складовою соціально–культурної інфраструктури Малобілозерської територіальної громади є мережа закладів культури, зокрема бібліотечні установи та музей. Їх діяльність спрямована на збереження історичної пам'яті, підтримку культурної ідентичності населення та забезпечення доступу до інформаційних ресурсів і просвітницьких послуг. Наявність у громаді бібліотеки з філіями та історико–краєзнавчого музею свідчить про сформоване культурне середовище та інституційну базу для культурно–освітньої роботи з жителями. Кількісні характеристики ресурсів цих установ (книжковий фонд, музейний фонд, кадрове забезпечення, читацька аудиторія) дають змогу оцінити їх потенціал і роль у житті громади (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Заклади культури Малобілозерської територіальної громади

№ з/п	Назва	Книжковий музейний фонд	К–сть місць читал. залу	К–сть персоналу	Кількість читачів (осіб)
1.	КУ «Балківський історико – краєзнавчий музей» МСР ВР ЗО	10700		2	
2.	КЗ «Малобілозерська публічна бібліотека» МСР ВР ЗО (із філіями)	38855	70	14	5150

Отже, культурно–освітня інфраструктура Малобілозерської територіальної громади включає, зокрема, публічну бібліотеку з філіями та історико–краєзнавчий музей, які акумулюють значний ресурсний потенціал: книжковий фонд бібліотек становить 38 855 одиниць, а музейний фонд – 10 700 одиниць. Разом із тим, унаслідок повномасштабної війни й тимчасової окупації території громади зазначені установи та їхні фонди фактично залишилися в межах окупованої території. Це істотно ускладнює їх повноцінне функціонування, створює ризики втрати або пошкодження культурних цінностей і обмежує доступ населення до бібліотечних та музейних послуг. У таких умовах актуальними стають питання збереження фондів, документування збитків, а також пошук можливостей дистанційної підтримки культурних та просвітницьких ініціатив до моменту відновлення контролю над територією громади.

Економічна основа Малобілозерської територіальної громади формується сукупністю сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, комунальних підприємств, а також суб'єктів, що працюють у сфері транспорту, торгівлі, сервісу й виробництва. Для оцінки підприємницького потенціалу громади доцільно аналізувати не лише перелік активних роботодавців, а й їхній юридичний "зв'язок" з територією: частина підприємств одночасно зареєстровані та здійснюють діяльність у межах громади, інші – працюють на території громади, але юридично зареєстровані за її межами. Такий поділ важливий для розуміння стійкості місцевої економіки, структури податкових надходжень і ризиків у кризових умовах.

Базою для характеристики станом на 2021 рік є "Паспорт Малобілозерської територіальної громади" (01.08.2021), у якому наведено перелік ключових суб'єктів господарювання (форма Р–12) із зазначенням керівників, юридичних адрес та ознак реєстрації/діяльності в межах громади.

У 2021 році перелік ключових суб'єктів господарювання громади демонстрував відносно стабільну й різнопрофільну структуру економіки. Домінуючу частку становили аграрні підприємства та фермерські господарства (агровиробництво, землекористування), а також кооперативні форми організації

(зокрема сільськогосподарський виробничий кооператив). Наприклад, у переліку прямо зазначені аграрна фірма, кооператив, комунальне підприємство водогосподарського напряму й низка фермерських господарств, які зареєстровані та працюють у межах громади.

Паралельно простежується "другий контур" економіки: підприємства, що здійснюють діяльність на території громади, але мають юридичну реєстрацію поза її межами. Це характерно для логістики, паливного сегменту, частини виробничих і сервісних компаній. Наприклад, у переліку присутні суб'єкти паливного сектору, транспортні й виробничі підприємства, частина з яких пов'язана з іншими містами та регіонами.

У цілому "довоєнна" логіка розвитку громади орієнтувалася на підтримку підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості та формування інструментів супроводу бізнесу.

Починаючи з 2022 року умови функціонування місцевої економіки докорінно змінилися через безпекові обмеження, порушення ланцюгів постачання, зміну ринків збуту та міграцію населення. У таких умовах підприємства (особливо аграрні та сервісні) зіткнулись з трьома групами проблем: ускладнились доступи до ресурсів, техніки, пального, насіння/добрив; відбулись перебої зі збутом і транспортуванням продукції; підвищилась собівартість та зменшилась доступність робочої сили через евакуацію/переміщення, падіння платоспроможного попиту на місцеві послуги. Відбулись фінансові ризики: зміна податкової бази та скорочення "живих" оборотів у місцевій економіці, що б'є по доходах бюджету та по можливості громади підтримувати розвиткові програми.

Аналізуючи ситуацію за останні чотири роки, ми бачимо, що Малобілозерська територіальна громада переходить до кризової моделі управління та господарювання.

Наразі Малобілозерська сільська військова адміністрація свою діяльністю фокус на підтримці та "утриманні керованості", а не на розширенні бізнес–ландшафту.

Порівнюючи 2021 і 2025 роки, ми бачимо, що перелік суб'єктів господарювання 2021 року відображає довоєнну економіку, тоді як у 2025 році ключовим стає питання спроможності підтримувати хоча б базові економічні процеси та управління.

У 2021 році Малобілозерська територіальна громада мала сформований "каркас" місцевої економіки з домінуванням аграрного сектору та наявністю підприємств транспортно–сервісного й виробничого профілю; частина суб'єктів була юридично прив'язана до громади, а частина працювала на її території, будучи зареєстрованою поза межами громади.

У 2022–2025 роках через воєнні умови економічна діяльність перейшла в режим підвищених ризиків, а управлінські та фінансові пріоритети змістилися від розвитку до підтримання базової функціональності.

У 2025 році це проявляється у фокусі на бюджетному забезпеченні та регуляторному плануванні, а також у комунікаціях щодо інструментів підтримки малого і середнього підприємництва.

Одне із найбільших родовищ залізної руди в Україні знаходиться на території Малобілозерської сільської територіальної громади (рис.2.3)



Рис. 2.3 ПрАТ Запорізький залізорудний комбінат

ПрАТ Запорізький залізорудний комбінат – одне з найбільших підприємств у гірничо– металургійній галузі України. Розташоване поблизу у с. Мала Білозерка Василівського р– ну Запорізької обл. Будівництво розпочато 1960 з

метою використання запасів Південно– Білозерського родовища залізної руди (нині у складі Білозерського залізорудного району). Від 1993 – орендне підприємство, від 1996 – ЗАТ з іноземними інвестиціями (51 % акцій належить словацькій компанії «Мінерфін»).

Проектна виробнича потужність становить 4,5 млн т щороку. На комбінаті вперше в СРСР проведені роботи, що давали можливість запобігти обвалюванню верхніх обводнених товщ гірних порід, проникненню води у гірничі виробки. У структурі – «Експлуатаційна» (видобування руди) та «Прохідницька» (розкриття і підготовка нових горизонтів) шахти, дробильно–сортувальна фабрика, закладальний, ремонтно–механічний та інші допоміжні цехи.

На підприємстві застосовують поверхнево–камерну систему з наступним заповненням вироблених камер твердну чою гідросумішшю. На комбінаті видобувається агломераційна, мартенівська, доменна руда. У загальному обсязі продукції 85% складає агломераційна руда, яка містить 62% заліза і значно перевершує за якістю руду Криворізького басейну та інших родовищ європейської частини СНД.

Руду підприємство постачає на внутрішній ринок і експортує. Близько 60% продукції комбінат поставляє в Чехію, Словаччину, Польщу та Австрію, близько 40% — на «Запоріжсталь». Підприємство забезпечує роботою не лише мешканців Малобілозерської сільської ради, а й більше 5 тисяч жителів Дніпрорудного.

Основні виробничі показники: видобуток – більш 4,5млн. тонн в рік; приблизно 30% від загального обсягу видобутку здійснюється із застосуванням сучасних самохідних машин «TORO–400E»; проходка гірничих виробок – більш 21км на рік; загальна протяжність діючих гірничих виробок на ЗЗРК – близько 300км; буріння свердловин – 400–440км в рік; закладка виробленого простору в шахті – понад 1,1 млн. м3 на рік. Кріплення гірничих виробок: торкретбетон – понад 250 тис. м2; бетоном – понад 14 тис. м3 на рік (всього за рік різними видами кріплення кріпиться більш 20км гірничих виробок).

Малобілозерська сільська територіальна громада має залізницю та

залізничний вокзал – 1. Автовокзали відсутні. Має 2 державні автодороги загального користування. 43 дороги місцевого значення, з них: з твердим покриттям – 17 (24,45 км), з насипним покриттям – 19 (25,9 км), з твердим і насипним покриттям – 7 (тв. – 5,08 км., нас. – 2,98 км.). На території має 2 автозаправні станції.

Малобілозерська сільська територіальна громада має централізоване забезпечення питною водою та має водопровід 98 км., однак через зношеність водопровідних мереж відбувається втрата води, над чим сільська рада активно працювала до початку повномасштабного вторгнення та окупації громади.

Опалення в населених пунктах переважно індивідуальне: мешканці використовують газовими котлами, електроопаленням або альтернативними видами палива. Територія громади повністю газифікована та має електропостачання на всій своїй території. Газопровід – 75 км.

На території працює один ринок загальною площею 0,1811 га. Працюють інтернет провайдери ПАТ «Укртелеком», «Gigabit», «RadioCom». Мобільний зв'язок працює без перешкод по всій громаді.

Соціальна інфраструктура Малобілозерської громади включала мережу закладів освіти, культури, бібліотек та музеїв, які виконували важливу роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та формуванні соціального середовища. Проте в умовах окупації частина цих установ не може функціонувати у звичному форматі, що впливає на доступність освітніх і культурних послуг.

Втрата можливості надавати адміністративні послуги та формувати відповідні неподаткові доходи свідчить про загальне зниження інституційної спроможності громади, що є характерним для територій, які перебувають у зоні бойових дій або окупації.

Інфраструктура громади до війни була комплексною (медицина, освіта, культура), але в умовах окупації її функціональність обмежується не лише безпековими факторами, а й управлінською деградацією: призупинення роботи ключових підрозділів (земельний напрям, ЦНАП, культура та частково освіта)

зменшує доступність послуг і підриває здатність громади відновлювати та утримувати інфраструктурні системи. У таких умовах змінюється зміст управління: пріоритетом стає кризове реагування, збереження мінімальної керованості та підтримка базових потреб.

Це підтверджується й фінансовими підсумками: підкреслено, що у 2021–2022 роках громада мала відносно стабільну та диверсифіковану модель доходів, але у 2023–2024 роках відбулася глибока деградація власних джерел, і бюджет став трансферозалежним.

Тобто безпека тут виступає не "одним із чинників", а базовою умовою, без якої відновлення економіки, повернення населення, робота інфраструктури та стабілізація бюджету є неможливими.

Аналіз бюджету Малобілозерської територіальної громади за 2021–2024 роки демонструє різку зміну фінансової моделі функціонування. У 2021–2022 роках бюджет громади характеризувався відносною стабільністю податкових надходжень, що вказувало на збереження економічного потенціалу та можливість забезпечення основних потреб.

Проте у 2023–2024 роках відбулося стрімке скорочення власної дохідної бази, що проявилося у падінні податкових і неподаткових надходжень. Окремі статті доходів фактично втратили бюджетне значення або повністю припинили надходження, зокрема рентна плата, акцизні платежі, значна частина місцевих податків та зборів.

У таких умовах головним джерелом бюджетного забезпечення громади стали офіційні трансферти з державного бюджету. Зростання обсягів дотацій та субвенцій у 2023–2024 роках свідчить про вимушену необхідність державної підтримки громад, які втратили власну фінансову основу через воєнні дії.

Таким чином, громада поступово перейшла до моделі трансфертної залежності, що обмежує її фінансову самостійність і ускладнює реалізацію довгострокових програм розвитку.

У довоєнній частині паспорта громади наводяться індикатори, що відображають бюджетну базу та податкоспроможність (зокрема обсяги

надходжень, частка місцевих податків, індекс податкоспроможності, показники надходжень акцизу, єдиного податку та плати за землю на одного жителя).

Ці дані важливі для оцінки фінансової стійкості: якщо громада має стабільні податкові джерела (податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, єдиний податок, рентні платежі), вона здатна підтримувати інфраструктуру і співфінансувати проєкти розвитку.

Разом з тим, у 2021–2024 роки чітко проявляється перелом, характерний для громад, що опинилися в зоні бойових дій або під окупацією: у 2023–2024 роках доходи за ключовими податковими напрямами різко скорочуються.

Це логічно узгоджується з: падінням зайнятості та фонду оплати праці (менша база для податку на доходи фізичних осіб); фактичним зупиненням або релокацією частини бізнесу (зменшення єдиного податку та інших платежів); ускладненням адміністрування плати за землю та рентних платежів; загальним зниженням ділової активності та споживання (що впливає на акцизні надходження).

Бюджет у 2021–2022 роках можна розглядати як довоєнний (із відносною стабільністю доходів), а 2023–2024 – як період різкого провалу власної дохідної бази, що прямо пов'язано з воєнним станом та фактом окупації території громади. Безпековий фактор є визначальним для оцінки соціально–економічного стану громади, оскільки саме він формує можливості для відновлення економіки, повернення населення, розвитку інфраструктури та реалізації стратегічних програм.

Умови воєнного стану створюють підвищені ризики: пошкодження об'єктів, мінування територій, небезпеку пересування, обмеження логістики та нестабільність господарських процесів. За таких обставин економічне відновлення громади неможливе без стабілізації безпекової ситуації та поступового повернення державного управління на територію. Водночас для післявоєнного відновлення важливо розуміти: безпека – це не лише припинення бойових дій.

Для громади, що перебувала в окупації, критичними стають також розмінування, відновлення правового поля, відновлення управління

землею/комунальними активами та повернення інституцій (ЦНАП, земельний відділ, планування бюджету) до повноцінної роботи.

Окупація визначила сучасний соціально–економічний стан Малобілозерської громади: вона стала першопричиною міграції, скорочення економічної активності, блокування частини управлінських функцій та різкого падіння власних доходів бюджету. Тому відновлення громади після війни має починатися з безпекових і правових передумов, без яких інші інструменти розвитку не дадуть стійкого результату

Отже, результати проведеної діагностики соціально–економічного стану Малобілозерської територіальної громади підтверджують, що воєнний стан і тимчасова окупація спричинили комплексні негативні трансформації в усіх ключових сферах її життєдіяльності.

Найбільш виразно ці зміни проявилися у фінансово–економічній площині: у 2023–2024 роках громада втратила значну частину власної доходної бази, що призвело до зникнення основних бюджетоутворюючих надходжень, падіння економічної активності та посилення залежності місцевого бюджету від державних трансфертів. Паралельно скоротилися можливості працевлаштування, знизилася активність малого бізнесу й аграрного сектору, а також поглибилися демографічні ризики через вимушену міграцію населення.

Водночас безпековий компонент став визначальним чинником, який запустив "ланцюгову реакцію" у всіх інших сферах: ускладнилася робота органів місцевого самоврядування, погіршилася доступність адміністративних і соціальних послуг, посилилися інфраструктурні проблеми та зросла загальна невизначеність щодо подальшого розвитку громади.

Таким чином, сучасний соціально–економічний профіль Малобілозерської громади доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах: довоєнний потенціал, який включав сформовану соціальну інфраструктуру, наявність людських ресурсів і передумови для економічного розвитку, та кризову реальність окупаційного періоду, що супроводжується різким звуженням економічної бази та зростанням ризиків для майбутнього відновлення.

У підсумку стратегічні перспективи громади після завершення війни значною мірою залежатимуть від стабілізації безпекової ситуації, збереження і

повернення людського потенціалу, відновлення економічної діяльності та формування оновленої фінансової моделі розвитку, яка спиратиметься не лише на державну підтримку, а й на відновлення власних джерел доходів через перезапуск бізнесу, реконструкцію інфраструктури та залучення інвестиційних ресурсів.

2.3 Проведення SWOT–аналізу Малобілозерської громади

У сучасних умовах воєнних викликів та обмежених ресурсів Малобілозерська територіальна громада зосереджує свою діяльність на збереженні життєздатності території, підтримці населення та забезпеченні безперервної роботи базових систем.

Практична робота громади має виражений програмний характер і охоплює як безпековий, так і соціально–гуманітарний та організаційно–управлінський напрями. Зокрема, у громаді здійснюється системний облік населення і вразливих категорій із регулярною актуалізацією даних, що дозволяє формувати адресні рішення, планувати потреби та оперативно спрямовувати допомогу тим, хто її найбільше потребує.

Важливим напрямом є підтримка обороноздатності держави та мешканців громади, які проходять військову службу. Реалізуються програми підтримки Збройних сил України та військовослужбовців–мешканців громади, призваних під час мобілізації, що включає організаційні та матеріальні механізми допомоги.

Паралельно громада посилює готовність до надзвичайних ситуацій через фінансову підтримку підрозділу ДСНС (16–ДПРЧ ГУ ДСНС України в Запорізькій області) для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а також через реалізацію програм нарощування матеріального резерву для запобігання, підготовки та ліквідації НС техногенного і природного характеру та їх наслідків.

Соціальна політика громади спрямована на підтримку різних категорій населення та збереження доступності послуг. Діють програми соціального захисту населення та соціального захисту окремих категорій, програма надання соціальних послуг підопічним Комунальної установи "Центр надання

соціальних послуг", а також програма підтримки внутрішньо переміщених осіб. Окремими інструментами адресної підтримки є програми допомоги підліткам, людям віком 80+, новонародженим дітям, дітям шкільного віку, дітям які мають статус інвалідності, дітям позбавленні батьківства та діти – сироти, що демонструє орієнтацію громади на життєвий цикл людини та підтримку найбільш уразливих груп.

Значна увага приділяється сфері освіти та підтримці дітей. Реалізуються заходи у межах програм розвитку і підтримки освіти, зокрема допомога дітям до початку навчального року, а також система грошових сертифікатів для відмінників, що виконує не лише соціальну, а й мотиваційну функцію. Поряд із цим, громада підтримує розвиток фізичної культури і спорту через відповідну програму, розглядаючи ці напрями як важливі для соціальної стійкості, здоров'я населення та згуртованості.

Організаційно–управлінську основу реалізації більшості заходів забезпечує робота ЦНАП, зокрема реєстрація та актуалізація місця проживання, що підсилює спроможність громади до ведення реєстрів, планування послуг і взаємодії з мешканцями. Водночас одним із ключових документів, що задає рамку для безперервності базових послуг, є Програма забезпечення життєдіяльності критичної інфраструктури Малобілозерської територіальної громади, яка фокусує ресурси на підтримці життєво важливих систем.

Враховуючи комплексність поточної діяльності громади та широкий спектр програмних інструментів, постає потреба у системному узагальненні наявних внутрішніх ресурсів і обмежень, а також зовнішніх можливостей і загроз. Саме з цією метою у межах роботи виконано SWOT–аналіз Малобілозерської територіальної громади, який дозволяє: визначити сильні та слабкі сторони в управлінні, соціальній сфері, безпеці, інфраструктурі та економіці; оцінити можливості залучення зовнішніх ресурсів і програм відновлення; окреслити ризики, що можуть впливати на реалізацію пріоритетів; а також сформувати матрицю перетинів SO, ST, WO, WT як основу для обґрунтування стратегічних цілей і подальших управлінських рішень.

У межах SWOT–аналізу Малобілозерської сільської територіальної громади сформовано перелік ключових чинників внутрішнього потенціалу та

зовнішніх умов, що впливають на її розвиток. Розглянемо сильні(S) та слабкі (W) сторони громади в (табл.2.17)

Таблиця 2.17

Сильні та слабкі сторони SWOT–аналізу

Малобілозерської сільської територіальної громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Економічний потенціал базується на промисловому підприємстві — ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат». 2. Наявність фермерських господарств. 3. Наявність артезіанських свердловин води. 4. Наявність корисних копалин. 5. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів. 6. Компактна, охайна територія, мальовничі ландшафти. 7. Наявність земельних ділянок 8. Політика місцевої влади спрямована на розвиток та залучення інвестицій. 9. Єдина оперативна система інформування та оповіщення жителів через офіційні ресурси (Telegram/сторінка). 10. Зручне географічне розташування (наближеність до районного центру, транспортні коридори). 11. Наявність вільних сегментів для ведення бізнесу. 12. Налагоджений системний облік населення і вразливих категорій та актуалізація даних. 13. Фінансова підтримка 16–ДПРЧ ГУ ДСНС. 14. Нарощування матеріального резерву. 15. Фінансування, розвиток та підтримка освіти. 16. Підтримка внутрішньо переміщених осіб. 17. Соціальний захист і підтримка населення. 18. Забезпечення критичної інфраструктури та соцзахисту. 19. Нарощування матеріального резерву для запобігання та ліквідації НС. 20. Підтримка Збройних сил України та військовослужбовців–мешканців. 21. Фінансування розвитку фізичної культури і спорту. 22. Підтримка з держбюджету (офіційні трансферти) забезпечує виконання базових функцій громади. 23. Стабільна наявність освітньої субвенції. 24. Функціонування ЦНАП у громаді.	1. Зона ризикованого землеробства. 2. Високий безпековий ризик (фактична окупація). 3. Застаріла містобудівна документація. 4. Інвентаризацію земель не проведено. 5. Не встановлені нові межі сільської ради. 6. Незадовільний стан дорожньої мережі. 7. Низький рівень матеріально–технічного забезпечення соціальних інституцій (освіта, культура). 8. Недостатній розвиток громадського транспорту. 9. Високе енергоспоживання та низька енергоефективність. 10. Погіршений екологічний стан, відсутність системи екологічного менеджменту. 11. Зношеність інженерної інфраструктури. 12. Низька гнучкість ринку праці, тіньове безробіття. 13. Відсутність закладів фізичної культури і спорту. 14. Неможливість об’єктивної оцінки технологічного стану будівель та споруд. 15. Відсутність комплексу переробки твердих побутових відходів. 16. Нескоординованість роботи фермерів. 17. Неможливість оцінки бази аграрного сектору. 18. Обмеженість фінансових ресурсів (посилена війною та окупацією). 19. Втрата зв’язків з частиною мешканців громади. 20. Відсутність індустрії відпочинку та розваг до війни. 21. Втрата сектору малого та мікробізнесу (у довоєнний період). 22. Різке падіння власних податкових надходжень. 23. Зниження власних доходів і висока залежність від трансфертів. 24. Провал місцевих податків і зборів. 25. Скорочення управлінського персоналу в громаді. 26. Недостатнє фінансування закладів культури та мистецької освіти, що призвело до скорочення персоналу. 27. Втрата/обмеження доступу до суб’єктів господарювання внаслідок окупації. 28. Розруха сектору малого бізнесу. 29. Масовий виїзд населення. 30. Дефіцит кваліфікованих кадрів.

Після аналізу сильних і слабких сторін Малобілозерської територіальної громади було визначено її внутрішній потенціал та ключові обмеження, які

впливають на спроможність громади забезпечувати життєдіяльність, надавати послуги та реалізовувати програми розвитку.

Водночас внутрішні характеристики громади формують лише одну частину стратегічної картини, адже результати діяльності значною мірою залежать від умов, що складаються поза межами громади та не контролюються нею безпосередньо. Наступним етапом SWOT–аналізу є оцінка чинників зовнішнього середовища – можливостей (O) і загроз (T). Їхній розгляд дозволяє встановити, які тенденції та програми можуть бути використані для посилення розвитку громади, а також які ризики здатні ускладнити реалізацію запланованих заходів або поглибити наявні проблеми (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Сильні та слабкі сторони SWOT–аналізу

Малобілозерської сільської територіальної громади

Можливості (O)	Загрози (T)
A. Зростання попиту на світовому ринку на агропромислову продукцію. B. Розвиток виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції. C. Залучення закордонних інвесторів до розвитку України. D. Наявність державних пілотних проєктів інноваційного розвитку. E. Економічні реформи та інтеграційні процеси в рамках співпраці з Європейським Союзом. F. Потреба у сировині для відновлюваної енергетики (енергетична верба, солома, відходи переробки тощо). G. Реформування освіти та оптимізація мережі закладів. H. Зростання патріотизму та національної ідентичності. I. Розширення доступу до фондів технічної допомоги та підтримки міжнародних грантів. J. Цифровізація процесів державного та регіонального управління. K. Ваучери на навчання та перекваліфікацію. L. Сертифікати на компенсацію за втрачене житло. M. Партнерство закладів освіти й роботодавців для підготовки кадрів (дуальна форма). N. Участь у державних та міжнародних програмах відновлення України.	A. Фактична окупація. B. Погіршення якості води/засмічення водойм. C. Руйнування/пошкодження об’єктів. D. Виснаження ґрунтів і зниження родючості. E. Загальне погіршення соціально–економічної ситуації та кризові явища (виїзд, відмова у поверненні). F. Нестабільність податкового законодавства. G. Валютні коливання і фінансова нестабільність. H. Управлінські обмеження та політичні ризики через тимчасову окупацію території громади. I. Ризики тривалої окупації/замінування/руйнування інфраструктури, відтік населення та бізнесу, обмеження доступу до активів і податкової бази. J. Тривала трансфертозалежність бюджету. K. Негативні соціально–економічні процеси (депопуляція, спад бізнесу, безробіття, зниження доходів). L. Нестача кваліфікованих управлінських кадрів. M. Обмеження експорту українських товарів. N. Ризик втрат доходів бюджету та деградації земель через неоформлене користування і порушення землекористування. O. Ризик фінансової нестійкості комунальних підприємств і установ через залежність від бюджетного фінансування. P. Зростання тарифів на комунальні послуги. Q. Ризик зростання тарифів на комунальні послуги, що підвищує соціальне навантаження на населення та витрати установ.

Під час аналітичного етапу SWOT–оцінювання для Малобілозерської

сільської територіальної громади результати внутрішнього та зовнішнього аналізу поєднуються у матриці перетинів. Саме на цьому кроці формується прикладна частина SWOT – перехід від переліку факторів до управлінських висновків і логіки дій. Матриця перетинів дозволяє визначити, як саме сильні сторони можуть бути використані для розвитку, які слабкі сторони потребують компенсації, та які загрози здатні обмежити реалізацію потенціалу громади за відсутності своєчасних кроків. У результаті формуються чотири групи стратегічних рішень: SO, ST, WO, WT. Кожна з них відображає різну модель стратегічного реагування:

SO – використання внутрішніх переваг для реалізації можливостей і прискорення відновлення;

ST – застосування сильних сторін для зниження впливу загроз і збереження стійкості;

WO – залучення можливостей зовнішнього середовища для компенсації слабких місць і підвищення спроможності;

WT – мінімізація ризиків у ситуаціях, коли внутрішні обмеження посилюються зовнішніми загрозами та створюють критичні "вузли" небезпеки для життєдіяльності громади.

Важливо підкреслити, що для Малобілозерської громади матриця перетинів має не лише теоретичне, а й практичне значення. Громада вже реалізує програмні напрями, пов'язані з підтримкою населення, функціонуванням соціальних послуг, забезпеченням критичної інфраструктури, реагуванням на надзвичайні ситуації, підтримкою військовослужбовців, а також веде системний облік населення й вразливих груп та забезпечує доступність адміністративних процедур через роботу ЦНАП.

Отже, SWOT–матриця виступає інструментом, який дозволяє оцінити, наскільки наявні ресурси та програми можуть бути підсилені за рахунок зовнішніх можливостей, і які ризики потребують першочергового управління.

У межах цієї роботи першочергово розглядається комбінація "сильні сторони – можливості" (SO), оскільки вона демонструє напрями, де громада

може отримати найбільш швидкий та відчутний ефект: наявні ресурси, інституційні механізми та програми можуть бути безпосередньо трансформовані у проєкти, партнерства й інструменти підтримки. Для Малобілозерської громади SO–стратегії є способом перевести наявний потенціал (аграрний сектор, водні ресурси, земельні майданчики, освітні та соціальні інструменти, інституції безпеки і сервісу) у практичні результати – економічні, соціальні та інфраструктурні. Це особливо актуально за умов обмеженості фінансових ресурсів, коли громада вимушена максимально ефективно використовувати кожен доступний ресурс і кожну програму зовнішньої підтримки.

Разом із тим, розгляд SO–перетинів не є достатнім для повної картини стратегічного управління. У реальних умовах розвитку громади ключові рішення часто визначаються не тільки можливостями зростання, а й необхідністю протидії загрозам, компенсації слабких сторін та запобігання критичним ризикам. Саме тому після аналізу SO–напрямів логічно переходять до інших перетинів матриці:

ST, що показує, як сильні сторони можуть бути використані для зменшення впливу загроз (наприклад, у сфері безпеки, інфраструктури, керованості й бюджетної стійкості);

WO, який дозволяє визначити, як зовнішні програми, гранти, реформи та цифрові інструменти можуть компенсувати інфраструктурні, кадрові та організаційні слабкі місця;

WT, який концентрує увагу на найбільш небезпечних комбінаціях, коли слабкі сторони громади посилюються загрозами, формуючи ризики для безперервності управління, соціальної стабільності та життєдіяльності.

Таким чином, матриця SWOT у розрізі перетинів SO–ST–WO–WT є структурованим способом перейти від діагностики стану громади до обґрунтування стратегічних пріоритетів. Вона дозволяє встановити, які напрями розвитку можуть бути реалізовані в першу чергу, які потребують залучення зовнішніх ресурсів, а які мають бути поставлені під постійний управлінський контроль через високу ризиковість.

Нижче наведено результати аналізу перетинів матриці SWOT для Малобілозерської сільської територіальної громади з формулюванням проблем і відповідних напрямів їх вирішення в кожному із чотирьох стратегічних блоків. (Додаток Б)

Аналізуючи перетин сильної сторони з можливостями (SO) концентрує увагу на тих напрямах, де громада має внутрішній потенціал і водночас може скористатися зовнішніми можливостями (ринковими тенденціями, реформами, програмами відновлення, грантовими інструментами). Для Малобілозерської громади SO–блок передусім пов'язаний із розвитком аграрного сектору, залученням інвестицій, перетворенням природних ресурсів у проєкти відновлення, підготовкою кадрів та підсиленням соціально–інституційних механізмів.

Бачимо, що наявність фермерських господарств і трудового потенціалу не повністю трансформується у конкурентні переваги на зовнішніх ринках: недостатньо використовується потенціал фермерських господарств і кооперації виробників для нарощення експорту та переходу до виробництва екологічно чистої продукції. Вирішенням цієї проблеми є розвиток фермерських господарств та кооперації виробників для нарощення експортного потенціалу і виробництва екопродукції, що дозволяє підвищити якість, сформувати більші партії товару, знизити витрати та відповідати вимогам ринків.

Громада має земельні майданчики (браунфілди/грінфілди), вільні ніші для бізнесу та вигідне розташування, однак відсутня системна підготовка інвестиційних пропозицій і "пакетів" для залучення інвесторів та грантових коштів, що обмежує участь у програмах відновлення. Відповідно, необхідно підготувати інвестпакети (браунфілди/грінфілди, логістика, вільні ніші) та залучати інвесторів/гранти в межах програм відновлення – тобто перейти від загальної інвестпривабливості до конкретних, структурованих пропозицій із готовими параметрами.

Наявні водні ресурси й природні ландшафти мають бути конвертовані у проєктні рішення, адже потребують посилення проєктні ініціативи з модернізації

водопостачання та впровадження екологічних рішень. Тому доцільно подати проєкти з модернізації водопостачання/екологічних рішень (інноваційні пілоти) з опорою на наявні водні ресурси та природні ландшафти, що підвищить шанси громади на донорське фінансування та забезпечить практичний ефект для населення.

Бачимо, що в умовах високої тарифної вразливості для громади є важливою енергетична автономність, однак недостатньо реалізується можливість використання земельного ресурсу та місцевої біомаси (верба/солома/відходи) для запуску пілотних рішень у біоенергетиці. Вирішенням є запуск пілотних проєктів біоенергетики на доступних земельних ділянках із залученням грантів/програм відновлення, що може зменшити залежність від зовнішніх енергоносіїв та підтримати установи громади.

Окремий блок SO пов'язаний із людським капіталом. З одного боку, громада має освітні ресурси та освітню субвенцію, але існує потреба узгодити освітні ресурси та інструменти (освітня субвенція, ваучери, дуальна форма) із реальними кадровими потребами місцевої економіки. Відповідно, необхідно використати освітню субвенцію, ваучери та дуальну форму для підготовки кадрів під потреби місцевої економіки, що сприятиме зайнятості та зменшенню кадрового дефіциту.

Соціально–інституційний компонент SO полягає в тому, що громада має облік населення, систему соцзахисту, підтримку ВПО та ЦНАП, однак потребує посилення інтегрований механізм супроводу мешканців і ВПО у доступі до ваучерів, житлових сертифікатів та цифрових сервісів. Практичним рішенням є організація супроводу заяв через облік, соцзахист і ЦНАП, а також цифрові консультації, що забезпечить реальне використання державних можливостей населенням.

Нарешті, важливим для громади є безпеково–інфраструктурний блок: необхідне нарощування проєктної готовності безпекових та інфраструктурних ініціатив для доступу до ресурсів відновлення. Рішенням є підсилення безпекових та інфраструктурних проєктів громади (резерви, реагування на НС) у

межах державних/міжнародних програм відновлення. Паралельно варто систематизувати потенціал суспільної згуртованості: використати суспільну згуртованість і патріотизм для залучення допомоги/партнерств і підтримки обороноздатності через офіційні канали. Додатковим напрямом є соціальна стійкість через здоров'я та активність населення: підготувати проєкти розвитку фізкультури/спорту як елементу соціальної стійкості громади, залучаючи грантові ресурси.

Розглянемо перетин сильної сторони з загрозами (ST) який спрямований на те, щоб внутрішні переваги громади зменшували вплив зовнішніх ризиків. Для Малобілозерської громади основні загрози пов'язані з окупацією, руйнуваннями, тарифним тиском, деградацією ресурсів, бюджетною нестабільністю та обмеженнями керованості.

Можемо побачити, що за умов окупації та руйнувань існує потреба у більшій оперативній готовності громади, адже навіть резерви та взаємодія з ДСНС можуть бути недостатніми. Вирішенням є посилення готовності до НС та наслідків руйнувань (резерви, реагування, взаємодія з ДСНС) для мінімізації втрат.

Спостерігається погіршення якості води та зростання тарифів загрожують базовим послугам. Відповідно, необхідно забезпечити резервні схеми водо– і теплопостачання, щоб зменшити ризики та підвищити автономність та звернути увагу на виснаження ґрунтів, що становить загрозу аграрному потенціалу, тому доцільно запровадити ґрунтозахисні практики й раціональне використання ресурсів (у т.ч. добрив/сівозмін).

Аналізуючи бачимо посилення соціально–економічної кризи та депопуляції перевантажує систему підтримки. У цьому випадку важливо підтримувати адресну допомогу (вразливі групи/ВПО) та швидку комунікацію, щоб пом'якшувати кризові процеси. Бачимо, що управлінські обмеження й ризики тривалої окупації знижують доступність послуг, тому необхідно розвивати дистанційні адмінпослуги/оповіщення через офіційні канали і ЦНАП.

Фінансовий аспект ST полягає в тому, що трансфертозалежність бюджету

на тлі нестабільності правил і фінансових коливань вимагає планування витрат з урахуванням ризиків, створення резервів і сценарних бюджетів. Економічний аспект – обмеження експорту – компенсується через диверсифікацію місцевої економіки (переробка, нові ніші). Земельні ризики потребують підвищення контролю землекористування і впорядкування ділянок (де можливо).

Далі розглянемо використання можливостей для компенсації слабких сторін (WO). Перетин WO показує, як зовнішні можливості (гранти, реформи, цифровізація, програми відновлення) можуть закривати слабкі місця громади. Для Малобілозерської громади слабкі сторони концентруються в агросекторі (координація й оцінка бази), інфраструктурі, енергоефективності, містобудівному плануванні, кадрах і відходах.

З аграрної точки зору громада не повною мірою використовує зростання попиту та євроінтеграційні можливості через нескоординованість фермерів і обмежену оцінку агробази, тому необхідно спрямувати зовнішні можливості на підвищення ефективності агровиробництва. Для енергоефективності та мереж важливо залучати гранти й програми відновлення, адже високе енергоспоживання та зношеність мереж без зовнішніх ресурсів посилюватимуть фінансові ризики.

Дороги й громадський транспорт потребують проєктної готовності, щоб отримати донорське фінансування. Освіта й культура потребують модернізації в умовах реформи та зовнішньої підтримки. Дефіцит кадрів та скорочення управлінського персоналу потребують поєднання ваучерів, дуальної освіти й цифрових інструментів. Застаріла містобудівна документація, відсутність оцінки стану будівель, проблеми землевпорядкування і меж – це ті напрями, де цифровізація та техдопомога можуть дати практичний результат.

Окремо визначено проблему твердих побутових відходів та потребу в проєктах поводження з відходами як умову екологічної стабільності.

Відновлення малого бізнесу, а також повернення населення й закріплення людей на території громади мають реалізовуватися через використання інвестиційних і грантових можливостей, житлових сертифікатів, консультацій

ЦНАП/онлайн та навчальних інструментів.

Розглянемо мінімізацію критичних ризиків, коли слабкі сторони підсилюються загрозами (WT).

Блок WT відображає найбільш небезпечні комбінації, які можуть призвести до втрати керованості, фінансових зривів, соціальної нестабільності або деградації ресурсів. Ключовою проблемою є те, що фактична окупація та управлінські обмеження ускладнюють виконання повноважень і створюють ризик розриву безперервності управління та надання послуг. Фінансова сторона WT – падіння власних доходів і трансфертозалежність у поєднанні з нестабільністю – створює ризик бюджетних зривів. Енергетичні виклики – високе споживання та зношеність мереж при зростанні тарифів – загрожують перевантаженням бюджету і зростанням соціальної напруги. Екологічна загроза – погіршення якості води – посилюється відсутністю системного екоменеджменту. Земельні втрати та деградація ресурсів загострюються, якщо інвентаризація й контроль землекористування не посилюються. Економічний блок WT – занепад малого бізнесу на фоні кризових явищ та експортних обмежень – формує безробіття і падіння доходів. Демографічний блок – виїзд населення та дефіцит кадрів – створює загрозу кадрової неспроможності. Соціальна сфера (культура/спорт) у поєднанні з тарифним тиском підвищує витрати утримання й знижує доступність послуг.

Таким чином, матриця перетинів SWOT демонструє, що Малобілозерська громада має потенціал розвитку за рахунок аграрної бази, інституційних механізмів соціальної підтримки, водних ресурсів, програм безпеки та інфраструктурної стійкості. Водночас вирішальним фактором стає проєктна готовність: здатність переводити ресурси та потреби у конкретні проєкти, які можуть бути профінансовані через програми відновлення, міжнародні гранти та інші зовнішні інструменти. Найвищі ризики зосереджені у блоці WT, що потребує постійного управлінського контролю, тоді як блоки SO та WO формують основу для відновлення і розвитку за умови системного використання можливостей зовнішнього середовища.

Проведений SWOT–аналіз Малобілозерської територіальної громади дав змогу комплексно узагальнити її стан у воєнних умовах та систематизувати чинники, що визначають спроможність громади до життєдіяльності, відновлення і розвитку. Встановлено, що практична діяльність громади сьогодні має чітко виражений програмний характер і базується на поєднанні безпекових, соціальних, освітніх та управлінських інструментів. Наявність системного обліку населення та вразливих категорій, робота ЦНАП, функціонування соціальних послуг, підтримка військовослужбовців, фінансова підтримка підрозділу ДСНС і формування матеріального резерву, а також реалізація програм щодо критичної інфраструктури, освіти, спорту та підтримки окремих груп населення свідчать про наявність інституційної основи для реагування на виклики й організації допомоги на місцевому рівні.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що до сильних сторін громади належать наявний промисловий і аграрний потенціал, ресурсна база (вода, землі, корисні копалини), здатність забезпечувати управлінські та сервісні функції (облік населення, ЦНАП, офіційні канали інформування), а також наявність програм безпеки й соціальної підтримки. Разом із тим, слабкі сторони мають системний характер і суттєво обмежують реалізацію потенціалу: фактична окупація й високий безпековий ризик, зношеність інженерної інфраструктури, низька енергоефективність, проблеми дорожньої мережі й громадського транспорту, кадровий дефіцит і скорочення управлінського персоналу, відсутність повної інвентаризації земель та невизначеність меж, а також різке падіння власних доходів бюджету і зростання трансфертної залежності. Окремо варто виокремити деградаційні тенденції, пов'язані з відтоком населення та руйнацією малого бізнесу, які поглиблюють соціально–економічні дисбаланси.

Оцінювання зовнішнього середовища підтвердило наявність значних можливостей для громади, пов'язаних із участю в державних та міжнародних програмах відновлення, доступом до технічної допомоги і грантових ресурсів, цифровізацією, інструментами підготовки кадрів (ваучери, дуальна освіта), механізмами житлової компенсації та потенціалом розвитку аграрної продукції

на ринках. Водночас спектр загроз є критичним і значною мірою неконтрольованим на місцевому рівні: тривала окупація та воєнні наслідки, ризики руйнувань і замінування, погіршення соціально–економічної ситуації та депопуляція, нестабільність податкового середовища, фінансові коливання, тарифний тиск, можливі обмеження експорту, а також небезпеки деградації земель і погіршення якості водних ресурсів. Сукупно ці загрози формують високий рівень невизначеності, що вимагає від громади гнучких управлінських підходів і пріоритезації рішень.

Ключовим результатом SWOT–оцінювання стало формування матриці перетинів SO–ST–WO–WT, яка перевела перелік факторів у прикладний формат стратегічних висновків. Перетини SO окреслюють ті напрями, де громада може отримати відносно швидкий ефект: розвиток кооперації в агросекторі, підготовка інвестиційних пакетів для браунфілдів/грінфілдів, формування проєктів з модернізації водопостачання, запуск пілотів біоенергетики, узгодження освітніх інструментів із потребами ринку праці, інтегрований супровід населення і ВПО через ЦНАП та соцслужби, а також проєктна підготовка безпекових і інфраструктурних ініціатив для програм відновлення. Перетини ST демонструють, що сильні сторони громади можуть працювати як "буфер" проти загроз за умови посилення готовності до надзвичайних ситуацій, резервування базових послуг (вода/тепло), впровадження ґрунтозахисних практик, підтримання адресності соціальної допомоги, розвитку дистанційних сервісів та більш адаптивного фінансового планування.

Перетини WO підкреслюють, що зовнішні можливості є необхідним ресурсом для компенсації внутрішніх слабких місць: інфраструктура, енергоефективність, модернізація освіти і культури, оновлення містобудівних підходів, цифровізація реєстрів, розв'язання проблеми ТПВ, підтримка малого бізнесу, а також створення умов для повернення населення. Натомість блок WT концентрує найбільш небезпечні комбінації, що потребують постійного управлінського контролю: втрата керованості у зв'язку з окупацією, бюджетні ризики через падіння власних доходів та трансфертозалежність, тарифний тиск

при високій енерговитратності мереж і установ, екологічні загрози (зокрема щодо води), втрати від неоформленого землекористування, поглиблення кризи малого бізнесу, а також демографічні й кадрові втрати.

Отже, SWOT–аналіз засвідчив, що Малобілозерська громада має реальний потенціал для відновлення та розвитку, однак ключовою умовою стає проєктна готовність і здатність швидко трансформувати сильні сторони та можливості у конкретні ініціативи, які можуть бути профінансовані через державні та міжнародні інструменти. Найвищий рівень ризику зосереджений у групі WT, що визначає необхідність кризового управління та фокус на стійкості базових систем. Водночас блоки SO і WO формують основу для відновлення за умови системного використання програм підтримки, цифрових рішень і партнерств. Отримані висновки створюють логічне підґрунтя для подальшого обґрунтування стратегічних цілей розвитку громади та визначення практичних механізмів їх реалізації у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі 2 аналіз передумов стратегічного розвитку Малобілозерської територіальної громади дозволив сформувати цілісне уявлення про її довоєнний потенціал, характер змін під впливом воєнного стану та ключові обмеження, які визначають можливості відновлення й подальшого розвитку. Розділ послідовно показує, що громада до 2022 року мала сформовану територіальну структуру (8 населених пунктів із двома старостинськими округами), розвинену соціальну інфраструктуру, промислово–аграрну економічну основу та відносно стійку модель бюджетного забезпечення.

Водночас унаслідок окупації та воєнних ризиків громада перейшла до режиму кризового функціонування, де головним стає не розвиток, а утримання базової керованості та підтримка критичних систем.

У підрозділі 2.1 встановлено, що демографічні та інституційні характеристики громади у довоєнний період забезпечували потенціал розвитку:

значна чисельність населення, функціонування освітньої мережі (школи, дошкілля, позашкільна мистецька освіта), наявність медичних та культурних установ, а також важлива промислова база у вигляді ПрАТ "Запорізький залізорудний комбінат" і ресурсна спеціалізація території. Однак воєнний стан і окупація спричинили різку трансформацію: частина закладів була переведена на дистанційні формати або зупинила роботу, позашкільні мистецькі установи перейшли у простій, а культурні об'єкти опинилися в зоні підвищених ризиків збереження фондів.

Окремо доведено, що управлінська модель громади змінилася: керівництво зосереджено у військовій адміністрації, а фактична кадрова укомплектованість апарату є критично низькою (працює близько п'ятої частини штатної чисельності), при цьому ключові функціональні підрозділи (земельний напрям, ЦНАП, закупівлі) або не працюють, або мають мінімальні можливості виконання повноважень. Це безпосередньо впливає на спроможність громади управляти активами, підтримувати сервісні процеси та готувати розвиткові рішення.

Фінансово–економічний блок розділу довів, що найвиразнішим наслідком воєнного стану для громади стала втрата власної доходної бази. У 2021–2022 роках бюджет демонстрував відносну стабільність, а основним бюджетоутворюючим ресурсом виступав податок на доходи фізичних осіб, доповнений місцевими податками, єдиним податком та рентною платою.

Починаючи з 2023 року, зафіксовано структурний обвал: різко скоротилися податкові надходження, практично зникли місцеві платежі, звузився сектор малого підприємництва (що відображено падінням єдиного податку), а рентні надходження, які у довоєнний період формували значну частину власних ресурсів, припинилися повністю.

Паралельно зникли неподаткові надходження (адмінпослуги, оренда майна, власні доходи бюджетних установ), що свідчить не тільки про спад економіки, а й про втрату можливостей надавати стандартні сервісні та реєстраційні послуги в межах громади. В результаті у 2023–2024 роках бюджет фактично перейшов до моделі трансфертної підтримки: основним джерелом

утримання базових функцій стали офіційні трансферти й дотації, що підтверджує критичну залежність громади від зовнішнього фінансування та обмеженість ресурсів для самостійного розвитку.

Діагностика соціально–економічного стану (підрозділ 2.2) показала, що окупація запускає "ланцюговий ефект" у всіх сферах: міграція населення зменшує трудовий потенціал і споживчий попит, звужує можливості роботи освіти й медицини, послаблює місцеву економіку та підриває податкову базу. У такій ситуації зростає навантаження на соціальну підтримку, а громада змушена зміщувати фокус від розвитку до забезпечення мінімально необхідних потреб.

Окремо встановлено, що інфраструктурні характеристики (дорожня мережа, відсутність автовокзалів, зношеність водопровідних мереж, обмежені можливості ремонту) в умовах війни накопичують "відкладені" втрати, які під час відновлення вимагатимуть значно більших ресурсів. Таким чином, соціально–економічний профіль громади доцільно трактувати як поєднання довоєнної ресурсної бази та кризової реальності окупаційного періоду, де безпека є базовою передумовою для будь–яких відновлювальних процесів.

У підрозділі 2.3 SWOT–аналіз став інструментом узагальнення і переходу від опису стану громади до логіки стратегічних висновків. Визначено, що сильні сторони громади пов'язані з промислово–ресурсним і аграрним потенціалом, наявністю водних ресурсів, географічними перевагами, програмною роботою у сфері соціального захисту та безпеки, а також досвідом організації підтримки населення. Натомість слабкі сторони концентруються у безпековій площині (окупація), інституційній спроможності (кадрове скорочення, зупинка окремих функцій), інфраструктурній зношеності, низькій енергоефективності, проблемах просторового та земельного управління, а також у втраті власних бюджетних джерел.

Зовнішні можливості сформовані насамперед через програми відновлення, гранти, цифровізацію, освітні інструменти та житлові механізми компенсацій, тоді як загрози пов'язані з тривалою окупацією, руйнуваннями, тарифним тиском, демографічними втратами та фінансовою нестабільністю. Побудова

матриці перетинів SO–ST–WO–WT дозволила виділити напрями, де громада може отримати швидший ефект (SO/WO), а також критичні "вузли ризику" (WT), які потребують постійного управлінського контролю.

Отже, розділі доведено, що стратегічні перспективи Малобілозерської територіальної громади визначатимуться трьома взаємопов'язаними умовами: стабілізацією безпекового середовища, відновленням людського та економічного потенціалу і переходом від режиму утримання до проєктно орієнтованого відновлення. Встановлено, що найреалістичнішим шляхом повернення громади до траєкторії розвитку є підвищення проєктної готовності й здатності переводити потреби у підготовлені ініціативи, придатні для державних і міжнародних програм підтримки. Саме ці висновки створюють логічну основу до наступного розділу, у якому обґрунтовуються стратегічні цілі, завдання та механізми реалізації розвитку громади в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Визначення стратегічних цілей та завдань розвитку громади

Для формування довгострокового бачення розвитку Малобілозерської територіальної громади та визначення пріоритетів на середньострокову перспективу було проведено SWOT–аналіз, який дозволив системно оцінити внутрішні ресурси громади (сильні та слабкі сторони) і зовнішні чинники, що впливають на її розвиток (можливості та загрози). Отримані результати показали, що громада має суттєвий потенціал у виробничій та аграрній сфері, наявні інструменти соціальної підтримки й базові механізми забезпечення життєдіяльності, однак одночасно стикається з критичними викликами, пов'язаними з воєнними ризиками, обмеженнями управління, скороченням населення та зниженням власної дохідної бази.

Саме тому наступним етапом стало визначення стратегічних цілей і завдань розвитку – як чітких напрямів дій, що з одного боку забезпечують збереження життєздатності громади в умовах воєнних викликів, а з іншого формують основу для відновлення, економічного пожвавлення та поступового підвищення якості життя населення. Логіка формування цілей спирається на SWOT–матрицю: використати сильні сторони для реалізації можливостей, мінімізувати вплив загроз, компенсувати слабкі сторони за рахунок зовнішніх ресурсів і не допустити посилення критичних ризиків.

Виходячи з результатів SWOT–аналізу, першочерговою для Малобілозерської територіальної громади є ціль, яка забезпечує безпеку, стійкість управління та безперервність життєдіяльності в умовах воєнних

ризиків. Актуальність цієї цілі визначається сукупністю зовнішніх загроз: ризики руйнувань, тривалої окупації та ускладненого доступу до ресурсів, а також чинниками, що підвищують уразливість систем життєзабезпечення (зростання тарифів, перебої постачань). Водночас громада має опорні сильні сторони, на які може спиратися: фінансова підтримка ДСНС, наявність/нарощування матеріального резерву, офіційні канали інформування (Telegram, офіційна сторінка), системний облік вразливих категорій населення та інституційна спроможність ЦНАП.

Ця стратегічна ціль спрямована на те, щоб громада могла працювати навіть у кризових умовах: швидко реагувати на надзвичайні ситуації, утримувати базові послуги для населення, мінімізувати втрати від руйнувань та збоїв, підтримувати керованість і зв'язок із мешканцями, а також зберігати контроль над ресурсами громади настільки, наскільки це дозволяють безпекові умови. Для її досягнення необхідно поєднати: організаційні рішення (плани, алгоритми, координація); матеріальні інструменти (резерви, техніка, запасні частини); інформаційну спроможність (оповіщення, комунікація, зворотний зв'язок).

Саме тому завдання в межах цієї цілі логічно вибудовані від "реагування тут і зараз" до "стійкості систем" і "збереження керованості ресурсів".

Стратегічна ціль 1 (СЦ1). Безпека, стійкість управління та безперервність базових послуг в умовах воєнних ризиків. Для громади критичною є здатність працювати в умовах фактичної окупації, руйнувань, управлінських обмежень, ризиків тривалої окупації та втрати доступу до активів Водночас громада має опорні сильні сторони: фінансова підтримка ДСНС, нарощування матеріального резерву, єдина система інформування через офіційні ресурси, системний облік вразливих категорій, функціонування ЦНАП. Саме на цих "опорах" будується СЦ1: від реагування "тут і зараз" – до стабільної роботи критичних систем і керованості. Ця ціль "першої необхідності", яка має бути реалізована швидше за інші, приблизно за рік, щоб забезпечити можливість виконання наступних цілей.

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 1.1) Підвищення готовності громади до надзвичайних ситуацій

(резерви, плани реагування, навчання, взаємодія з ДСНС).

(ОЦ 1.2) Забезпечення безперервності критичної інфраструктури (пріоритетні об'єкти, резервне живлення, аварійні матеріали, план відновлення).

(ОЦ 1.3) Розгортання системної кризової комунікації та дистанційного доступу до базових сервісів (офіційні канали, ЦНАП/онлайн, зворотний зв'язок).

(ОЦ 1.4) Захищеність ресурсів громади: інвентаризація/облік активів і пріоритезація відновлення (щоб зменшити втрати майна та доходів у кризі).

Очікувані результати (Р)

(Р 1.1) Громада має оновлені та перевірені практикою алгоритми реагування; сформовано функціональний матеріальний резерв і визначено відповідальних/місця зберігання.

(Р 1.2) Визначено перелік критичних об'єктів; ключові об'єкти мають резервні сценарії роботи (живлення/паливо/ремкомплекти), а порядок першочергового відновлення є прозорим.

(Р 1.3) Населення отримує швидкі й стандартизовані повідомлення; працюють канали звернень і фіксації потреб; ЦНАП/відповідальні забезпечують консультації за можливості дистанційно.

(Р 1.4) Створено "карту активів" (майно/земля/інфраструктура/документи); для відновлення діє затверджена черговість і пакет доказової бази під проєкти.

Показники досягнення цілей (П)

(П 1.1) За 1 рік: резерв за затвердженим переліком укомплектовано не менше ніж на 80%, проведено не менше 4 ревізій/оновлень запасів (квартально), проведено не менше 2 навчань/тренувань з реагування на НС за участі відповідальних служб.

(П 1.2) За 1 рік: затверджено перелік критичних об'єктів; не менше 60% таких об'єктів забезпечені резервним живленням/паливом або альтернативним сценарієм роботи (підвіз води, резервні насоси тощо).

(П 1.3) За 1 рік: у кризових ситуаціях офіційне повідомлення публікується протягом ≤30 хв після підтвердження події; працює мінімум 2 канали зворотного зв'язку (гаряча лінія/чат/форма), а частка звернень із наданою

відповіддю/маршрутизацією – не менше 80%.

(П 1.4) За 1 рік: створено та актуалізується реєстр активів (майно/земля/договори/інфраструктура); не менше 70% об'єктів комунальної власності мають оновлені облікові картки/скан–копії документів; затверджено критерії пріоритетності відновлення.

Стратегічна ціль 2 (СЦ2). Економічне відновлення, зайнятість і нарощення власної дохідної бази громади. SWOT – аналіз фіксує різке падіння власних податкових надходжень, зниження доходів і залежність від трансфертів, занепад/розруху малого бізнесу, а також зовнішні ризики (експортні обмеження, фінансова нестабільність). Водночас є можливості – доступ до техдопомоги, грантів і програм відновлення, а серед сильних сторін – інвесторієнтована політика та наявність браунфілдів/грінфілдів. Ключовий акцент: "швидкий ефект" через мікро/малий бізнес та системність через портфель проєктів і інвестиційні пакети. Термін досягнення СЦ2: 48 місяців.

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 2.1) Відновлення малого/мікробізнесу через "єдину точку входу" (ЦНАП/супровід), консультації та дерегуляційні можливості.

(ОЦ 2.2) Підготовка інвестиційних пропозицій та "пакетів" майданчиків (браунфілди/грінфілди, логістика, вільні ніші).

(ОЦ 2.3) Формування портфеля проєктів для участі у державних і міжнародних програмах відновлення (готовність документів, кошторисів, індикаторів).

(ОЦ 2.4) Диверсифікація економіки та зайнятості, щоб зменшити залежність від зовнішніх ринків та одного джерела доходів (з урахуванням ризиків експорту).

Очікувані результати (Р)

(Р 2.1) Підприємець отримує зрозумілий маршрут: консультація → документи → подача → результат; зменшуються бар'єри й час на адмінпроцедури.

(Р 2.2) Громада має мінімум кілька "готових продуктів" для інвестора:

паспорти майданчиків, умови підключення, відповідальні особи, швидкі відповіді на запити.

(Р 2.3) Ідеї перетворені у проєкти з готовністю до подачі: техопис, бюджет, календарний план, ризики і вимірювані показники результативності.

(Р 2.3) З'являються додаткові напрями зайнятості (послуги/ремонт/логістика/переробка), що стабілізує доходи та зменшує "просідання" від зовнішніх шоків.

Показники (П)

(П 2.1) До кінця 4 року: кількість бізнес–звернень/консультацій через ЦНАП або відповідального зростає щороку; частка звернень, що завершилися конкретним результатом (реєстрація/внесення змін/подача заявки/отримання дозволу) – не менше 70%.

(П 2.2) До кінця 4 року: підготовлено не менше 5 інвестиційних паспортів майданчиків (браунфілд/грінфілд); щороку – не менше 10 офіційних комунікацій із потенційними інвесторами/партнерами (запит–відповідь/зустріч).

(П 2.3) До кінця 4 року: портфель містить не менше 12 проєктів, з них не менше 6 – у стадії "готовий пакет для подачі" (опис/кошторис/індикатори); залучено зовнішнє фінансування (гранти/субвенції/програми) щонайменше для 3 проєктів.

(П 2.4) До кінця 4 року: у структурі проєктів/підтриманих ініціатив наявні щонайменше 3 різні напрями (наприклад: сервіс/ремонт, агропереробка/зберігання, логістика/будівельні послуги), що зменшує критичну залежність від одного виду діяльності.

Стратегічна ціль 3 (СЦ3). Стійкий агросектор: кооперація, якість/стандарти, родючість ґрунтів, дані про аграрну базу

Обґрунтування. SWOT – аналіз вказує на ризики виснаження ґрунтів та слабкі місця агросектору: несинхронізованість фермерів і неможливість оцінки бази. Водночас можливості – зростання попиту на агропродукцію, розвиток екологічно чистого виробництва та інтеграційні процеси з ЄС. Отже, фокус СЦ3: зробити агровиробництво більш організованим і менш ризиковим. Термін

досягнення СЦ3: 4 роки.

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 3.1) Розвиток кооперації фермерів (спільні закупівлі, логістика, збут).

(ОЦ 3.2) Поступовий перехід до стандартів якості/екологічності та готовність до вимог ЄС (облік, простежуваність, навчання).

(ОЦ 3.3) Запровадження ґрунтозахисних практик для протидії виснаженню ґрунтів.

(ОЦ 3.4) Оцінка/паспортизація аграрної бази громади (дані про землі, культури, потужності, ризики) – у межах безпекових можливостей.

Очікувані результати (Р)

(Р 3.1) Фермери мають майданчик взаємодії та переходять від "поодинці" до спільних рішень, що знижує витрати й стабілізує збут.

(Р 3.2) Частина виробників фіксує технологічні процеси та забезпечує базову простежуваність; підвищується якість і ціна реалізації.

(Р 3.3) Зменшуються темпи деградації ґрунтів, стабілізується урожайність, знижується залежність від надмірних витрат на добрива.

(Р 3.4) Громада має "карту аграрного потенціалу", на основі якої формує проєкти підтримки та заявки на фінансування.

Показники (П)

(П 3.1) До кінця 4 року: діє дорадча/координаційна група; проведено не менше 12 зустрічей/сесій з фермерами; реалізовано не менше 6 спільних закупівель або логістичних рішень.

(П 3.2) До кінця 4 року: не менше 30% активних виробників (або учасників кооперації) пройшли навчання зі стандартів/простежуваності; не менше 20% ведуть мінімальний виробничий облік (застосування ЗЗР/партії/зберігання).

(П 3.3) До кінця 4 року: ґрунтозахисні практики (сівозміна/покривні культури/мінімальний обробіток) впроваджено на не менше 25% площ учасників кооперації; проведено не менше 50 аналізів ґрунту (сукупно за період).

(П 3.4) До кінця 4 року: створено аграрний паспорт громади; охоплення даними – не менше 70% доступних господарств/потужностей (в межах безпеки);

на основі паспорта підготовлено не менше 3 проєктні заявки/ініціативи.

Стратегічна ціль 4 (СЦ4). Людський капітал: кадри, освіта, соцзахист, повернення населення. SWOT – аналіз фіксує масовий виїзд населення та дефіцит кваліфікованих кадрів, а також можливості: ваучери на навчання, дуальна освіта, житлові сертифікати. Сильні сторони громади – системний облік вразливих груп, соцзахист, підтримка ВПО, ЦНАП. Стратегічна ціль спрямована на "утримання/повернення людей" через освіту, працевлаштування, адресну підтримку та житлові механізми. Термін досягнення: 4 роки.

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 4.1) Зменшення дефіциту кадрів через ваучери, перекваліфікацію, дуальну освіту з роботодавцями.

(ОЦ 4.2) Оптимізація й модернізація освітньої мережі (якість, безпека, енергоефективність, цифрові формати).

(ОЦ 4.3) Адресний соцзахист і підтримка ВПО на основі системного обліку та супроводу через ЦНАП/онлайн.

(ОЦ 4.4) Сприяння поверненню/закріпленню населення через супровід житлових сертифікатів і інтеграційні послуги.

Очікувані результати (Р)

(Р 4.1) Підготовка кадрів "під реальні вакансії"; люди отримують навчання, що завершується працевлаштуванням у громаді.

(Р 4.2) Освітні ресурси зосереджені там, де забезпечується якість; мінімізуються кадрові втрати та надмірні витрати на утримання мережі.

(Р 4.3) Допомога надається прозоро, швидко і справедливо; дані про потреби актуальні, дублювання підтримки мінімізується.

(Р 4.4) Люди мають практичний супровід у житлових процедурах і бачать "повний пакет" умов повернення: житло + послуги + праця/навчання.

Показники (П)

(П 4.1) До кінця 4 року: не менше 150 осіб (сукупно) скористалися ваучерами/перекваліфікацією; частка тих, хто працевлаштувався протягом 6–12 місяців після навчання – не менше 50%; створено не менше 3 партнерств у

форматі дуальної освіти.

(П 4.2) До кінця 4 року: затверджена модель освітньої мережі (з прогнозом демографії); частка закладів із забезпеченими мінімальними умовами безпеки/функціонування (укриття/альтернативні формати) – не менше 70%.

(П 4.3) До кінця 4 року: база вразливих груп оновлюється не рідше 1 разу на квартал; середній строк первинного реагування на звернення – до 5 робочих днів; частка звернень із завершеним супроводом/результатом – не менше 80%.

(П 4.4) До кінця 4 року: кількість супроводжених заяв/кейсів по житлових сертифікатах – не менше 100 (сукупно); частка заяв, поданих без помилок після консультацій (без повернення на доопрацювання) – не менше 70%.

Стратегічна ціль 5 (СЦ5). Інфраструктура та енергетична стійкість: дороги, мережі, енергоефективність, місцеві відновлювані джерела енергії

Обґрунтування. SWOT – аналіз визначає слабкі місця: незадовільні дороги, слабкий транспорт, високе енергоспоживання, зношеність інженерної інфраструктури і загрозу зростання тарифів. Водночас є можливість запуску біоенергетики (верба/солома/відходи) та участі у програмах відновлення. Мета СЦ5 – перейти від "латання" до системного оновлення й економії бюджету.

Термін досягнення СЦ5: 4 роки (частина великих проєктів може мати продовження після чотирьох років, але ключові вимірювані результати – у цьому періоді).

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 5.1) Відновлення пріоритетних доріг і мінімально достатньої моделі громадського транспорту.

(ОЦ 5.2) Модернізація інженерних мереж із фокусом на зменшення аварійності та втрат.

(ОЦ 5.3) Підвищення енергоефективності бюджетних установ (облік, швидкі заходи, тепломодернізація).

(ОЦ 5.4) Запуск пілотів місцевих ВДЕ/біоенергетики для зменшення залежності від тарифів.

Очікувані результати (Р)

(Р 5.1) Покращується доступність послуг і логістика, зменшується ізоляція населення.

(Р 5.2) Мережі стають керованими: менше аварій, коротший час відновлення, нижчі втрати.

(Р 5.3) Громада економить бюджетні витрати на енергоносії та спрямовує ресурси на відновлення/послуги.

(Р 5.4) З'являється власний енергетичний ресурс/альтернатива, яка стабілізує витрати та підвищує автономність.

Показники (П)

(П 5.1) До кінця 2029 року: відновлено/відремонтовано не менше 15 км пріоритетних ділянок (або еквівалент у "критичних маршрутах"); діє мінімум 2 регулярні транспортні маршрути/графіки (за умов безпеки).

(П 5.2) До кінця 4 року: аварійність на критичних ділянках мереж знижено щонайменше на 30% (порівняно з базовим 2026 роком); середній час ліквідації аварії скорочено на 20%.

(П 5.3) До кінця 4 року: у всіх ключових бюджетних будівлях ведеться облік споживання; реалізовано не менше 10 "швидких" енергоощадних заходів; середнє енергоспоживання (кВт·год/м² або Гкал/м²) зменшено на 15% від базового рівня 2026 року.

(П 5.4) До кінця 4 року: запущено не менше 1–2 пілотних проєктів на біопаливі/ВДЕ; частка тепла/енергії з місцевих джерел для вибраних об'єктів – не менше 10%.

Стратегічна ціль 6 (СЦ6). Екологічна безпека та управління територіями на основі даних (земля, відходи, містобудування). Серед загроз – погіршення якості води/засмічення водойм, серед слабких сторін – погіршений екологічний стан і відсутність системи екоменеджменту, невиконана інвентаризація земель, застаріла містобудівна документація, відсутність комплексу поводження з твердими побутовими відходами. Можливості – цифровізація та доступ до грантів та техічної допомоги. СЦ6 формує "каркас" довгострокового планування і захисту ресурсів.Термін досягнення СЦ6: 4 роки.

Операційні цілі (ОЦ)

(ОЦ 6.1) Базовий екологічний менеджмент (моніторинг води, прибирання, профілактика засмічення, комунікація).

(ОЦ 6.2) Інвентаризація земель, уточнення меж і контроль землекористування (зменшення "сірої зони").

(ОЦ 6.3) Підготовка й запуск поетапних рішень у сфері ТПВ (сортування/перевалка/партнерства).

(ОЦ 6.4) Оновлення містобудівної документації та цифрових реєстрів для планування відновлення.

Очікувані результати (Р)

(Р 6.1) Громада регулярно контролює ризики води/засмічення; проблеми виявляються раніше й дешевше ліквідуються.

(Р 6.2) Земельні відносини стають прозорішими: менше порушень, менше втрат бюджету, кращі підстави для юридичного захисту.

(Р 6.3) Відходи переходять з "хаосу" в систему: зменшується кількість стихійних звалищ, з'являються практичні механізми збору/логістики.

(Р 6.4) Просторові рішення стають узгодженими: громада може планувати відновлення, інфраструктуру й інвестиційні проєкти на основі актуальних документів і даних.

Показники (П)

(П 6.1) До кінця 4 року: проводиться моніторинг води за визначеним планом не рідше 2 разів на рік; ліквідовано не менше 10 стихійних сміттєзвалищ (сукупно); частка повторних засмічень у "проблемних точках" зменшується щороку.

(П 6.2) До кінця 4 року: створено/актуалізовано земельний реєстр; не менше 70% договорів оренди/користування внесено і перевірено; щороку виявляється і опрацьовується не менше 10 кейсів неоформленого користування/порушень (у межах можливостей контролю).

(П 6.3) До кінця 4 року: підготовлено техніко–економічну концепцію ТПВ; організовано мінімум 1 пілотну систему роздільного збору або пункт прийому

вторсировини; охоплення організованим збором – не менше 50% домогосподарств (за наявності доступу до території).

(П 6.4) До кінця 4 року: проведено аудит містобудівної документації; оновлено не менше одного ключового містобудівного документа/компонента та створено не менше двох цифрових реєстрів (майно/земля/інфраструктура), які актуалізуються не рідше одного разу на квартал. Щоб відстежити результативність потрібно робити періодичність моніторингу:

квартально – показники процесу/управління (звернення, оновлення реєстрів, навчання, ревізії резервів);

щорічно – показники результату (енергоспоживання, аварійність, охоплення ТПВ, частка об'єктів із резервним живленням тощо).

Умови війни та доступності території: показники можуть мати примітку "за можливості доступу або за безпекових умов", але терміни цілей лишаються, змінюється лише "швидкість" окремих заходів.

У підсумку реалізація стратегічної цілі 6 забезпечує довгострокову ресурсну основу громади: покращення екологічної безпеки, зниження ризиків забруднення, упорядкування земельних відносин, підготовку реалістичних рішень щодо відходів і створення сучасної цифрової та містобудівної бази для відновлення. Саме ця "системність" дозволяє громаді переходити від точкових дій до керованого розвитку навіть у складних умовах.

Отже на основі SWOT–аналізу було сформовано логічну систему стратегічних орієнтирів Малобілозерської територіальної громади, яка поєднує оцінку внутрішніх ресурсів та управлінської спроможності з урахуванням зовнішніх ризиків воєнного часу.

Встановлено, що громада має виражений потенціал у виробничо–аграрному сегменті та володіє окремими «опорами» життєстійкості (підтримка ДСНС, матеріальний резерв, офіційні канали комунікації, облік вразливих груп, функціонування ЦНАП), однак її розвиток стримується поєднанням критичних загроз (руйнування, обмежений доступ до ресурсів, ризики окупації), демографічних втрат, управлінських обмежень і зниження власної дохідної бази.

У зв’язку з цим стратегічні цілі визначено не як декларативні наміри, а як практичні напрями дій, які одночасно забезпечують збереження базової життєдіяльності та створюють основу для відновлення й післявоєнного розвитку.

Ключовим результатом є побудова шести стратегічних цілей, що охоплюють найбільш критичні для громади сфери: безпеку й стійкість управління, економічне відновлення, розвиток аграрного сектору, людський капітал, інфраструктурну модернізацію та енергонезалежність, а також екологічну безпеку й управління територіями.

Визначено, що першочерговим пріоритетом виступає СЦ1, оскільки без забезпечення готовності до НС, безперервності критичної інфраструктури, кризової комунікації та обліку/захисту ресурсів неможливе ані системне відновлення, ані реалізація економічних чи соціальних заходів. Таким чином, стратегія має послідовність «стійкість → відновлення → розвиток», де кожна наступна ціль спирається на результати попередньої, мінімізуючи ризик фрагментарних або несинхронізованих рішень.

Для забезпечення керованості реалізації стратегії кожну стратегічну ціль деталізовано через операційні цілі та конкретизовано очікуваними результатами. Принципово важливо, що у підрозділі закладено механізм оцінювання прогресу: кількість показників досягнення відповідає кількості операційних цілей, а самі показники сформульовано з урахуванням часових меж. Визначені горизонти досягнення цілей дозволяють розрізняти короткострокові завдання «першої необхідності» (СЦ1 — орієнтовно до одного року) та середньострокові цілі відновлення і розвитку (СЦ2–СЦ6 — до чотирьох років), що відповідає логіці планування в умовах воєнної невизначеності. Окремо обґрунтовано підхід до моніторингу: квартальна перевірка показників процесу управління та щорічна оцінка показників результату, що забезпечує своєчасне коригування інструментів реалізації без зміни стратегічних орієнтирів.

Отже, визначені цілі та завдання створюють основу для подальшого розгляду в наступних підрозділах інституційних і фінансових механізмів реалізації, а також проєктних напрямів відновлення та післявоєнного розвитку

громади. Сформована система є адаптивною до безпекових обмежень, оскільки допускає варіативність темпів виконання окремих заходів, але зберігає чітку логіку пріоритетів, вимірюваність і відповідальність за досягнення результатів.

3.2 Шляхи вдосконалення інституційного, фінансового та інформаційно–аналітичного забезпечення реалізації стратегії

Розроблення стратегії розвитку територіальної громади саме по собі не гарантує досягнення визначених цілей. У воєнних умовах вирішальним чинником стає не лише коректність стратегічних пріоритетів, а й спроможність громади організувати їх виконання в ситуації високої невизначеності, обмеженого доступу до ресурсів, кадрового дефіциту та підвищених ризиків для інфраструктури й управління. Тому наступним логічним кроком після визначення стратегічних цілей і завдань є формування комплексної системи забезпечення реалізації стратегії – тобто сукупності інституційних, організаційних, фінансових та інформаційно–аналітичних механізмів, які перетворюють стратегічний документ із декларації намірів на реальний управлінський інструмент.

Управління розвитком громади в умовах воєнного стану характеризується зміщенням акцентів від класичної моделі планування (де домінує прогнозованість і стабільність ресурсів) до моделі адаптивного управління, в якій ключовими стають швидкість ухвалення рішень, резервування критичних функцій, гнучкість бюджетних пріоритетів та здатність до оперативного коригування планів. Саме тому система забезпечення реалізації стратегії має виконувати дві взаємопов'язані функції. По–перше, вона повинна гарантувати безперервність управлінських процесів і надання базових послуг у кризових ситуаціях. По–друге, вона має створювати інституційну рамку для відновлення та розвитку, зокрема забезпечувати підготовку проєктів, залучення зовнішнього фінансування, партнерства та постійний моніторинг результативності. У цьому контексті особливо важливо вибудувати систему так, щоб навіть за обмеженого

людського ресурсу громада могла зберігати керованість, уникати дублювання функцій, мінімізувати втрати часу на несистемні дії та концентрувати зусилля на ключових пріоритетах.

Ефективність реалізації стратегії Малобілозерської територіальної громади визначається не лише якістю сформульованих цілей і завдань, а насамперед — здатністю місцевих інституцій забезпечити їх виконання в умовах воєнних ризиків. Для громади, яка функціонує в середовищі підвищеної небезпеки, інституційне забезпечення стає ключовою передумовою реальної дієвості стратегії: війна впливає на сталість управління, доступність послуг, роботу комунальних систем, кадровий ресурс та можливість координувати відновлення. Водночас Малобілозерська громада має низку «опор» життєстійкості, які можуть слугувати базою для інституційного посилення: підтримка ДСНС, наявність і нарощування матеріального резерву, офіційні канали комунікації (Telegram і сторінка), системний облік вразливих категорій та інституційна спроможність ЦНАП. Тому важливо показати, як на основі цих ресурсів вибудувати стійку систему управління реалізацією стратегії, здатну працювати без розривів і в кризовому режимі, і в режимі відновлення.

Першим кроком для Малобілозерської ТГ має стати формалізація управлінської архітектури реалізації стратегії — тобто чітка відповідь на питання «хто відповідає за досягнення цілей» і «як приймаються рішення у звичайних та кризових умовах».

Практично доцільно закріпити трирівневу систему: Політичний рівень: «власник» стратегії (голова громади / виконавчий комітет), який забезпечує пріоритезацію, затвердження планів і політичну відповідальність. Координаційний рівень: міжвідомчий комітет реалізації (керівники ключових відділів, фінансовий блок, керівники КП, соціальні служби, ЦНАП; за потреби — відповідальний за взаємодію з ДСНС). Виконавчий рівень: постійна проєктна група/«офіс реалізації стратегії» (навіть у мінімальному складі 2–3 особи), яка веде календар заходів, проєктний портфель, матрицю відповідальності та готує звітність.

Для громади з кадровими обмеженнями важливо, щоб така система не створювала «додаткових ланок», а навпаки — скорочувала управлінські втрати: забезпечувала єдине вікно координації, швидкі узгодження, прозору постановку завдань і контроль виконання. В умовах можливих перебоїв у роботі окремих установ інституційна рамка має також передбачати резервні сценарії: заміну відповідальних, дублювання критичних функцій і порядок комунікації між підрозділами у випадку кризової ситуації.

Після закріплення керівної моделі наступним кроком є перехід від «функціональної» логіки (кожен відділ працює у своїй сфері) до проєктної логіки, адже стратегічні завдання громади є міжсекторальними. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури одночасно стосується КП, фінансів, аварійних резервів, комунікації з населенням та взаємодії з ДСНС; підтримка ВПО й вразливих груп — поєднує соціальні служби, ЦНАП, комунікацію та партнерів.

Тому кожна пріоритетна ініціатива має бути оформлена як проєкт із паспортом, де визначено: мету, очікуваний результат, відповідального керівника, команду, строки, бюджетну рамку, ризики і показники (KPI). Для Малобілозерської ТГ доцільно запровадити «легку» методологію без зайвої складності: єдиний шаблон паспорта проєкту, короткі щотижневі/двотижневі наради статусу та правило пріоритетності (безпека й життєзабезпечення, соціальна підтримка, економічний ефект, довгостроковий розвиток). Це дозволяє зробити стратегію керованою в практичному сенсі: «що робимо першими», «хто відповідає», «що є результатом», «коли і як перевіряємо прогрес».

Особливістю Малобілозерської громади є наявність інституційної опори у вигляді ЦНАП, який може виконувати роль не лише сервісного центру, а й елементу управління стратегією. У воєнних умовах ЦНАП доцільно розглядати як «вузол» для трьох функцій: канал доступу до послуг (соціальних, адміністративних, консультаційних), з можливістю дистанційного супроводу; збір і фіксація потреб населення (особливо вразливих груп) на основі системного обліку; маршрутизація звернень до відповідальних служб із контролем строків

відповіді.

Інституційне вдосконалення тут полягає у стандартизації маршрутів: чіткі інструкції для мешканців, шаблони звернень, визначення строків опрацювання, журнал контролю виконання й регулярна аналітика типових проблем. У результаті ЦНАП стає не лише «вікном послуг», а інструментом, який зменшує адміністративні бар'єри, підвищує довіру і підтримує керованість соціальної політики громади.

Оскільки громада вже підтримує підрозділ ДСНС, доцільно перевести взаємодію з рівня загальної співпраці у формат інституційно закріплених процедур: визначені контактні особи, протоколи повідомлення, спільні навчання, узгодження маршрутів доступу, місць забору води, алгоритмів залучення ресурсів. Це дозволить у кризі уникнути хаосу і скоротити час реагування. Паралельно має бути визначено роль комунальних служб: хто, коли і як активує матеріальний резерв, хто відповідає за розгортання робіт, як фіксуються пошкодження та витрати ресурсів для подальшого відшкодування або донорських заявок.

Досвід воєнного періоду показує, що значний обсяг допомоги населенню забезпечується через волонтерів і благодійні організації. Для Малобілозерської ТГ важливо інституційно закріпити партнерства: меморандуми про співпрацю, правила обміну інформацією, процедури узгодження гуманітарних ініціатив із пріоритетами стратегії. Ключовим є уникнення ситуації, коли допомога надається фрагментарно та не підсилює стратегічні цілі. Тому доцільно створити спільні координаційні групи (влада та партнери), які погоджують «пакети» підтримки за вразливими категоріями та ключовими територіями.

Значна частина стратегічних рішень громади впирається у питання обліку ресурсів. Наявність неінвентаризованих земель і потреба оновлення містобудівної основи зафіксована як слабка сторона, тому інституційним пріоритетом є створення «карти активів»: майно, землі, договори, технічна документація, критичні об'єкти інфраструктури. Навіть за обмеженого фізичного доступу громада може впорядковувати реєстри й цифрові копії документів. Це

підвищує керованість (можна швидко планувати відновлення), знижує ризики втрат доходів (земля/оренда), а також формує доказову базу для участі в програмах відновлення.

Малобілозерська ТГ, як і багато громад у воєнний час, має враховувати кадрові ризики. Тому необхідно зменшувати залежність від окремих працівників через регламентацію процесів (чек–листи, шаблони, інструкції), дублювання критичних функцій і формування «резерву виконавців». Важливо запровадити короткі модулі навчання для працівників: робота з донорськими заявками, бази проєктного управління, кризова комунікація, ведення реєстрів. Це забезпечить сталість процесів навіть у разі ротації персоналу чи тимчасових обмежень роботи установ.

Завершальним елементом інституційного забезпечення має бути вбудований моніторинг реалізації стратегії: квартальний контроль прогресу (стан заходів, виконання проєктів, ризики, корекції) і щорічна оцінка досягнення результатів за показниками. Для громади доцільно закріпити принцип: «одна операційна ціль — один вимірюваний показник», що робить моніторинг простим і прозорим. Публічна звітність (короткий звіт для мешканців та партнерів) також підсилює довіру і дисципліну виконання, а в умовах донорської підтримки — підвищує шанси на фінансування.

Таким чином, інституційне забезпечення реалізації стратегії Малобілозерської територіальної громади доцільно розглядати як створення практичного «операційного каркаса», який перетворює стратегічні цілі на керовані процеси. Опорою такого каркаса виступають наявні сильні сторони громади — ЦНАП, офіційні канали комунікації, підтримка ДСНС, системний облік вразливих груп і можливість організовувати матеріальний резерв.

Поєднання чіткої координації, проєктного підходу, формалізованих партнерств, системних реєстрів та регулярного моніторингу дозволяє громаді зберігати керованість у кризі й переходити до системного відновлення через підготовлені проєкти, узгоджені рішення та доказову підзвітність.

Ефективність стратегії на місцевому рівні визначається не лише якістю

цілей, а й здатністю громади перетворити їх на стабільно профінансований портфель програм і проєктів. У реальних умовах війни та бюджетної нестабільності основним викликом стає розрив між стратегічними намірами й фактичними фінансовими можливостями. Тому вдосконалення фінансового забезпечення доцільно розглядати як систему інструментів, що одночасно підсилюють дисципліну планування, диверсифікують ресурси та зменшують ризик зриву фінансування.

Першочерговим кроком є формування прямого зв'язку "ціль → програма → бюджет" через програмно–цільовий метод. Це означає, що кожна стратегічна ціль має бути підкріплена конкретними бюджетними програмами та заходами з визначеними виконавцями, строками, вартістю й показниками результативності. Такий підхід знижує ймовірність того, що стратегія залишиться декларацією, та забезпечує концентрацію коштів на найбільш пріоритетних напрямах.

За обмежених ресурсів громада має фінансувати не "все потроху", а збалансований портфель ініціатив. Практично це реалізується через ранжування проєктів за критеріями: суспільний ефект, терміновість, готовність до реалізації, ризики, вплив на вразливі групи, співфінансування. Портфельна логіка дає можливість підтримувати одночасно "швидкі" проєкти (видимий ефект у короткий термін) і "структурні" (системні зміни), не руйнуючи стратегічний горизонт.

Фінансова стійкість реалізації стратегії суттєво зростає, коли громада комбінує кілька джерел: місцевий бюджет, трансферти, державні програми, донорські кошти, співфінансування бізнесу, міжмуніципальні проєкти. Важливо не лише "шукати гранти", а інституційно закріпити процес залучення коштів: визначити відповідальних, створити календар конкурсів, готувати типові пакети документів, формувати банк проєктних ідей. Це перетворює залучення ресурсів із випадкової активності на регулярну управлінську функцію.

У кризових умовах доцільно доповнити стратегічні плани інструментами фінансової стійкості: резерви на критичні потреби, пріоритетні "незнижувані" видатки, сценарії недоотримання доходів. Рекомендовано закріплювати "пороги

корекції": наприклад, якщо доходи бюджету зменшуються понад визначений рівень, автоматично запускається механізм перегляду переліку заходів, перенесення частини витрат або заміщення джерел фінансування.

Для стратегічних проєктів критично важливими є точність кошторисів і прозоре управління витратами. Практичним рішенням є впровадження стандартів підготовки проєктних бюджетів, оцінка повної вартості реалізації (не лише будівництва, а й утримання), а також системний контроль виконання бюджетів через регулярні звіти та аналіз відхилень. Це зменшує ризик недофінансування на етапі експлуатації та підвищує економічну обґрунтованість рішень.

Розглянемо шляхи вдосконалення інформаційно–аналітичного забезпечення реалізації стратегії. Управління стратегією потребує безперервного потоку актуальної інформації: про потреби населення, стан інфраструктури, фінансові можливості, динаміку показників та ризики. За відсутності системи даних рішення приймаються інтуїтивно, а контроль перетворюється на формальність. Тому інформаційно–аналітичне забезпечення слід розглядати як інфраструктуру управління, що забезпечує доказовість політики, моніторинг прогресу та коригування курсу.

Доцільно будувати моніторинг не навколо переліку заходів, а навколо результатів і впливів. Для цього формують набір індикаторів за логікою: виходи – що зроблено (кількість, обсяги, охоплення); результати – що змінилося для людей/економіки; вплив – довгостроковий ефект. Такий підхід дозволяє відстежувати не лише "виконання плану", а реальну зміну якості життя та спроможності громади.

Практичним інструментом є створення електронного реєстру (портфеля) проєктів стратегії: назва, мета, бюджет, джерела фінансування, відповідальні, строки, статус, ризики, індикатори. Доповненням може бути простий дашборд для керівництва й публічної комунікації. Навіть базова цифровізація (Excel, Google Sheets та регулярне оновлення) підвищує керованість, дисциплінує виконавців і забезпечує прозорість.

Щоб дані були стабільними, потрібні правила: хто збирає показники, з якою періодичністю, з яких джерел, як перевіряється коректність. Доцільно закріпити відповідальних за блоки даних (фінанси, ЖКГ, соціальна сфера, економіка, безпека) та створити короткий внутрішній регламент. Це зменшує ризик "розривів" у моніторингу та забезпечує порівнюваність інформації в часі.

Окремою практикою має стати підготовка коротких аналітичних записок для ключових рішень: оцінка проблеми, альтернативи, вартість, очікуваний ефект, ризики, чутливість до змін зовнішніх умов. Такий формат підсилює обґрунтованість, зменшує суб'єктивність і дозволяє швидше погоджувати рішення між секторами. В умовах невизначеності стратегія повинна бути адаптивною. Для цього варто використовувати сценарні припущення (базовий/стресовий) і заздалегідь визначати тригери для зміни рішень: погіршення безпекової ситуації, суттєві бюджетні втрати, різка зміна чисельності населення, пошкодження критичної інфраструктури. Поєднання сценаріїв і тригерів дає громаді можливість швидко переходити до іншого набору заходів без втрати керованості.

Інформаційно–аналітична система має підтримувати не лише внутрішнє управління, а й підзвітність. Регулярні публічні звіти, інфографіка, пояснення відхилень, опитування мешканців, консультації щодо пріоритетів – усе це підвищує довіру й легітимність рішень. У воєнних умовах прозорість стає фактором стійкості, бо зменшує соціальну напругу та сприяє мобілізації партнерської підтримки.

Отже, удосконалення фінансового забезпечення реалізації стратегії територіальної громади полягає у поєднанні бюджетної інтеграції, портфельного відбору проєктів, диверсифікації ресурсів, ризик–орієнтованого фінансового планування та контролю витрат. Водночас підсилення інформаційно–аналітичного забезпечення передбачає створення системи показників, цифрового реєстру проєктів, регламентованого збору даних, використання аналітичних записок, сценарного управління та інструментів прозорості й зворотного зв'язку. У сукупності ці напрями формують практичну основу для того, щоб стратегія

громади була не декларативним документом, а реальним механізмом керованих змін навіть за умов криз і високих ризиків.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що результативність реалізації стратегії територіальної громади у воєнних умовах визначається не стільки якістю сформульованих цілей, скільки наявністю цілісної системи їх практичного виконання. Висока невизначеність, обмежені ресурси, ризики для інфраструктури й управлінських процесів змінюють логіку стратегування: стратегія має працювати як інструмент керування діями в кризі, а не як статичний документ. Саме тому ключовим підсумком підрозділу є теза про необхідність комплексного забезпечення реалізації стратегії через взаємопов'язані інституційні, організаційні, фінансові та інформаційно–аналітичні механізми.

Насамперед доведено, що базою для виконання стратегії виступає інституційно–організаційна архітектура – чіткий розподіл ролей, відповідальності та процедур ухвалення рішень. Для Малобілозерської територіальної громади запропоновано модель, яка мінімізує управлінські втрати й забезпечує безперервність роботи навіть за кадрових ризиків: закріплення "власника" стратегії на політичному рівні, створення координаційного механізму між ключовими службами та формування невеликої постійної проєктної групи, що веде портфель ініціатив і забезпечує звітність. Логічним продовженням цієї рамки став перехід до проєктної логіки виконання: кожна пріоритетна ініціатива має бути оформлена як проєкт із паспортом, показниками результативності та визначеним набором ризиків, що робить стратегію керованою й вимірюваною.

Разом із тим інституційна спроможність громади посилюється через використання наявних "опор життєстійкості" та їх нормативно–процедурне закріплення. Показано, що ЦНАП може виступати не лише сервісною установою, а й вузлом збору потреб населення, маршрутизації звернень і контролю строків, що підвищує керованість соціальних процесів у кризі. Аналогічно взаємодія з ДСНС, комунальними службами та гуманітарними партнерами має бути переведена з неформального рівня у формат чітких протоколів, контактних осіб, стандартів реагування та координаційних правил. У

сукупності це створює передумови для швидшого реагування на загрози, зменшує хаотичність дій і підсилює інституційну сталість реалізації стратегії.

Наступним компонентом забезпечення виступає фінансова спроможність, адже без ресурсної підтримки навіть організаційно вибудувана стратегія не може бути реалізована. У підрозділі обґрунтовано, що ключовою умовою є бюджетна інтеграція стратегічних цілей через механізм "ціль → програма → бюджет", що дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети в конкретні бюджетні зобов'язання. Водночас наголошено на перевагах портфельного підходу: громада повинна управляти не окремими ініціативами, а збалансованим набором проєктів із різним рівнем ризику та горизонтом ефекту. Диверсифікація джерел фінансування – поєднання бюджетних коштів, трансфертів, державних програм, донорських ресурсів і партнерських механізмів – розглядається як спосіб зменшення залежності від одного каналу та підвищення стійкості виконання стратегічних завдань. Додатково підкреслено потребу ризик–орієнтованого фінансового планування (резерви, "пороги корекції", сценарії недоотримання доходів) і підвищення якості кошторисування, що зменшує ризик недофінансування та забезпечує прозорість витрат.

Завершальним, але критично важливим елементом системи забезпечення є інформаційно–аналітичний контур. У підрозділі показано, що без регулярних даних, зрозумілих індикаторів і структурованого моніторингу управління стратегією неминуче стає інтуїтивним, а контроль – формальним. Тому запропоновано змістовне зміщення від оцінки "виконано/не виконано" до логіки результатів і впливів (виходи → результати → довгостроковий ефект), створення електронного реєстру проєктів, регламентування збору інформації та підготовку коротких аналітичних записок для управлінських рішень. Окремо акцентовано значення сценарного підходу й "тригерів" корекції, що забезпечує адаптивність стратегії в умовах різкої зміни безпекової та економічної ситуації. Публічна звітність і прозорі комунікації в цьому контексті виступають не додатковою опцією, а умовою довіри й мобілізації партнерської підтримки.

Отже, підсумовуючи, можна констатувати, що запропоновані шляхи

вдосконалення формують єдину систему забезпечення реалізації стратегії: інституційно–організаційний каркас задає правила й відповідальність; фінансові механізми перетворюють пріоритети на ресурсно підкріплений портфель; інформаційно–аналітична система забезпечує моніторинг, доказовість рішень і своєчасну корекцію курсу. Їх інтегроване застосування дозволяє територіальній громаді зберігати керованість у кризовому середовищі, підвищувати ефективність використання обмежених ресурсів і реалізовувати стратегію як практичний механізм стійкості, відновлення та розвитку.

3.3 Напрями реалізації проєктів відновлення та післявоєнного розвитку Малобілозерської громади

Реалізація проєктів відновлення та післявоєнного розвитку Малобілозерської територіальної громади має ґрунтуватися на чіткому розумінні того, що відбудова – це не одноразовий "ремонт", а керована трансформація території після періоду руйнувань, окупації та розриву нормальних управлінських і господарських зв'язків. У таких умовах громада одночасно стикається з двома різними типами завдань. З одного боку, потрібні швидкі рішення для збереження життя і відновлення базових сервісів одразу після деокупації. З іншого боку, необхідні системні рішення, які повертають економіку, соціальну сферу та інфраструктуру на траєкторію сталого розвитку і зменшують уразливість громади до майбутніх криз. Саме тому відновлення доцільно вибудовувати як поєднання двох логік: невідкладного реагування та планової модернізації ("відбудувати краще, ніж було").

Ця подвійна логіка напряму випливає з діагностики громади, проведеної в попередніх розділах. Малобілозерська громада має специфічний профіль ризиків: критична залежність від працездатності інженерних мереж, вразливість водопостачання та енергозабезпечення, обмеженість власної доходної бази в умовах війни, кадровий дефіцит та потреба у відновленні інституційних функцій (реєстри, управління землею, містобудівна документація, цифрові сервіси).

Окремим компонентом є екологічна і техногенна складова, пов'язана з функціонуванням гірничо–промислового комплексу та ризиками для регіону (зокрема необхідність забезпечення шахтного водовідливу). Тому проєкти відновлення тут повинні мати не лише "будівельний", а й управлінський характер: створити правила, черговість, відповідальних, ресурси і контроль виконання.

Щоб уникнути типового для післякризових періодів ефекту "латання дірок", коли зусилля розпорошуються на велику кількість дрібних ініціатив без відчутного системного результату, реалізацію проєктів доцільно організувати портфельним підходом. Це означає, що громада управляє не окремими діями, а збалансованим набором проєктів, які мають різні горизонти, рівень готовності та ефект для населення. У практичному вимірі портфель дозволяє:

а) концентрувати ресурси на критичних "вузлах" життєзабезпечення;

б) паралельно готувати середньо– і довгострокові проєкти для донорів;

в) зменшувати ризики зриву відновлення через залежність від одного джерела фінансування або одного виконавця;

г) забезпечити прозорість і підзвітність для мешканців і партнерів.

Логіка портфеля потребує зрозумілої послідовності в часі, тому напрями реалізації проєктів доцільно структурувати за горизонтами: 0–7 днів, перші 30 днів, 3–12 місяців, 1–4 роки. Такий поділ не є формальним: він дозволяє синхронізувати гуманітарні заходи, аварійне відновлення критичної інфраструктури, повернення соціальних сервісів, запуск економіки та підготовку проєктної документації. Водночас усі етапи об'єднуються наскрізними процесами – розмінуванням, відновленням правового поля, фіксацією збитків, інвентаризацією активів і цифровізацією реєстрів. Саме ці "наскрізні" процеси визначають, наскільки швидко громада зможе перейти від режиму реакції до режиму керованого розвитку.

Отже, напрями реалізації проєктів відновлення Малобілозерської громади розглядаються як поетапні пакети рішень, кожен з яких має власну мету і логіку завершення: спочатку безпека і керованість, далі інфраструктурна стабілізація та

екологічні запобіжники, потім соціальна сфера і повернення людей, після чого економічний перезапуск і розвиток. Така структура забезпечує перехід від режиму "реагування" до режиму "системного відновлення", зберігає пріоритети й створює підґрунтя для участі громади у державних і міжнародних програмах відбудови.

Невідкладні заходи після деокупації є безпека, евакуація, доступ до базових сервісів (0–7 днів) Перший етап є "етапом керованості": він визначає, чи зможе громада діяти як система, а не як набір розрізнених реакцій на події. У перші дні після деокупації ключовим ресурсом стає час, а головним завданням – зменшення хаосу через чіткі правила, маршрути і відповідальних. Саме тому евакуація/переміщення населення, пункти збору, комунікація та перша допомога мають розглядатися як єдиний пакет, а не як окремі заходи.

Зміст евакуаційного пакета полягає не тільки у транспорті, а у створенні зрозумілої моделі: "де людина отримує інформацію, куди приходить, хто її реєструє, хто супроводжує". У цьому контексті виконує управлінську функцію: вона задає обсяг, структуру вразливих груп і географію збору. Далі цей документ має бути доповнений операційними елементами: графіки рейсів, відповідальні координатори по пунктах збору, резервні маршрути (з урахуванням ризиків), порядок супроводу людей похилого віку та осіб з інвалідністю, а також регламент обліку тих, хто евакуювався і тих, хто залишився.

Важливо, щоб евакуаційний механізм одразу був пов'язаний із системою інформування та підтвердження повідомлень. Офіційні канали громади (Telegram/сторінка/гаряча лінія) мають працювати за правилом: повідомлення публікується лише після підтвердження координатором події, але публікується швидко і стандартним форматом. Так формується довіра й дисципліна, без яких будь–яка евакуація перетворюється на хаотичний рух.

Паралельно з евакуацією запускаються пункти підтримки та медичні хаби, які виконують дві функції: надають базову допомогу та збирають і фіксують потреби. Практично медичний хаб доцільно оформити як "пакет швидкого запуску": мінімальний набір обладнання, графіки чергувань, маршрутизація

пацієнтів, резерв медикаментів і логістика підвезення. Важливо, щоб хаб був інтегрований з соціальним блоком (вразливі групи, потреба в ліках, догляд), а не працював ізольовано.

Завершенням першого етапу має стати керована модель "людина → інформація → пункт допомоги → послуга", яка зменшує ризик паніки, робить прозорими дії влади та створює основу для наступного етапу – стабілізації критичної інфраструктури (рис. 3.1)

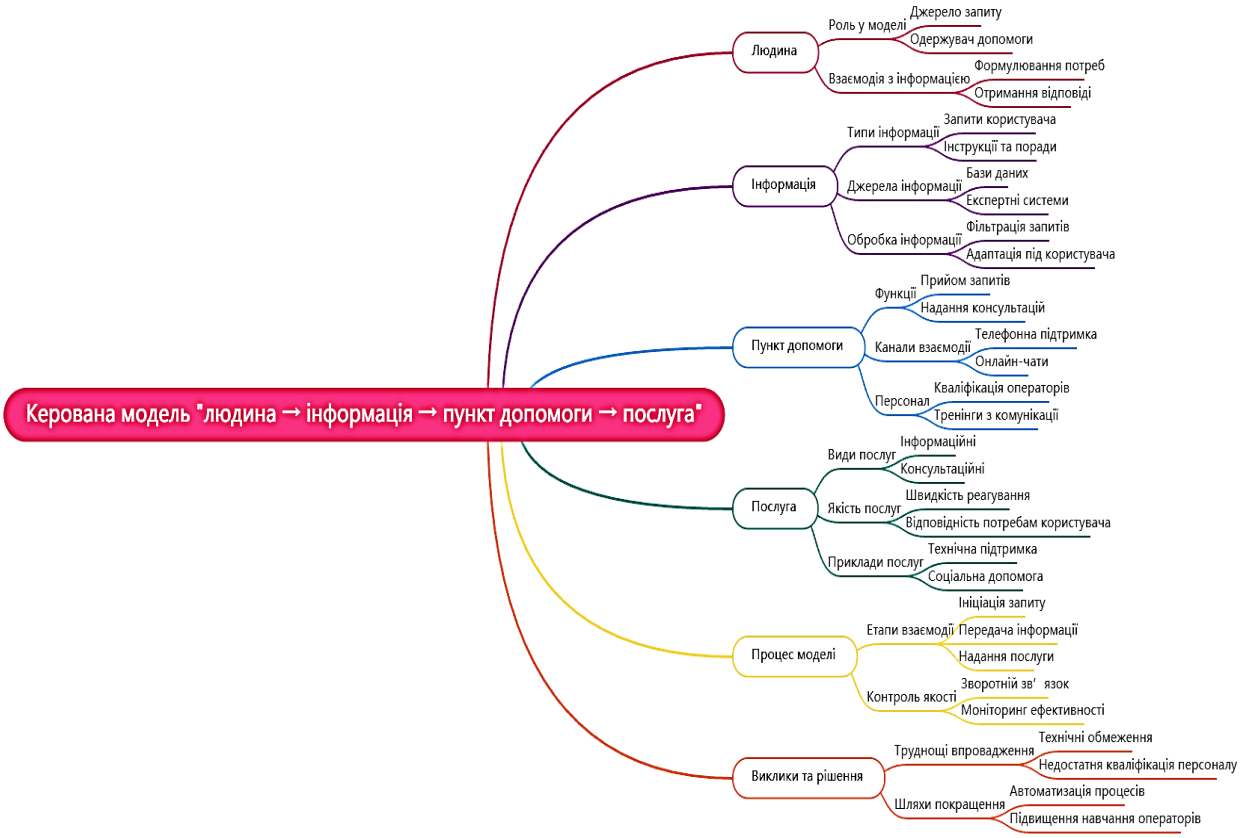

Рис. 3.1 Модель комунікації та маршрутизації звернень

Другим етапом є стабілізація критичної інфраструктури та екологічна безпека (перші 30 днів)

Коли перша хвиля невідкладних дій проведена, громада переходить у фазу "інфраструктурної безперервності". Саме на цьому етапі вирішується питання, чи зможуть соціальні сервіси працювати стабільно, чи можливе повернення частини мешканців і чи є передумови для перезапуску економіки. Для

Малобілозерської громади критичними вузлами є електропостачання і водозабезпечення, причому вода тут має подвійний вимір: це і базова послуга, і компонент екологічної безпеки.

Управлінська логіка цього напряму має бути організована як "аварійне відновлення та резервування". Аварійне відновлення включає мобілізацію ремонтних бригад, доступ до матеріалів, організацію техніки та пального, а також пріоритетність підключення (список критичних об'єктів). Резервування означає, що паралельно із ремонтом створюються тимчасові сценарії роботи: генератори для ключових вузлів, резервні насоси, підвіз води, аварійні комплекти. Такий підхід зменшує залежність від одного рішення і дає громади "запас міцності", якщо відновлення затягнеться.

Окремий блок цього напряму пально – мастильні матеріали (ПММ) і матеріально–технічний резерв. У перші 30 днів саме ПММ стає "валютою керованості", бо без нього не працює ні евакуація, ні комунальна техніка, ні аварійні бригади, ні генератори. Тому доцільно не обмежуватися загальним формулюванням про потребу пального, а закласти проєкт резерву: номенклатура, мінімальні обсяги, місця зберігання, облік і ротація запасів, порядок доступу в кризі та відповідальні. Аналогічно формуються аварійні запаси матеріалів для ремонту мереж (кабелі, труби, арматура, насосне обладнання, витратники), щоб мінімізувати час простою.

Найбільш чутливою частиною другого етапу є критичний регіональний ризик – шахтний водовідлив ПрАТ "ЗЗРК". У цьому випадку проєкт відновлення має розглядатися не як "господарське питання підприємства", а як елемент екологічної безпеки всієї території. Зупинка водовідведення здатна запустити важкі наслідки: затоплення виробок, техногенні ризики та довготривале блокування відновлення виробництва. Саме тому енергозабезпечення водовідливу доцільно оформлювати окремим підпроєктом із двома сценаріями: базовим (швидке відновлення ліній електропостачання та підключення потужності) і резервним (дизель–генератори потрібної сумарної потужності та паливна логістика). Результатом має бути не "намір", а прописаний механізм:

відповідальні служби, строки, допуски транспорту, контроль забезпечення.

Водозабезпечення громади, з урахуванням наявності артезіанських свердловин, доцільно будувати як систему "опорних точок автономності". Тобто свердловини в ключових селах мають бути інтегровані у загальний план як вузли, які здатні підтримувати мінімальний рівень послуги навіть у разі пошкоджень мереж. На цьому етапі доцільно додати також компонент якості води: первинний моніторинг, лабораторні проби (за можливості), мінімальні заходи з профілактики забруднення та організація підвозу води у випадку ризиків.

Таким чином, завершення другого етапу означає: відновлено/резервовано живлення критичних об'єктів, організовано кероване водопостачання, створено матеріально – технічний резерв і закрито найбільш небезпечний екологічний сценарій (водовідлив).

Третім етапом є відновлення соціальної інфраструктури: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист (3–12 місяців). Він відрізняється тим, що його головним результатом має бути повернення людей і відновлення людського капіталу. Навіть якщо частина інфраструктури вже працює, громада не буде життєздатною без доступної освіти, базової медицини та системи соціальної підтримки. Тому соціальна сфера в післядеокупаційний період – це не "додаткова" складова, а інструмент стабілізації демографії та формування довіри до майбутнього.

У сфері освіти проєктний пакет доцільно вибудовувати як послідовність "безпека, інфраструктура, мережа, якість". Спочатку встановлення фактичного контингенту учнів і педагогів (де перебувають, хто готовий повернутися), обстеження закладів, розмінування територій, облаштування укриттів і мінімальних безпечних умов. Далі інвентаризація матеріально–технічної бази, визначення потреб у ремонтах і обладнанні, відновлення цифрових даних (для коректного планування фінансування). Лише після цього логічно переходити до питання оптимізації мережі: рішення мають спиратися на доступність, демографічний прогноз і можливості змішаного навчання, а не лише на формальні нормативи.

Охорона здоров'я на цьому етапі має перейти від "першої допомоги" до системної роботи первинки. Для сільської громади ключовими стають: доступність сімейної медицини, мобільні виїзди, забезпечення ліками і маршрутизація до спеціалізованої допомоги. Тому проєкти в медицині бажано формулювати не тільки як ремонти приміщень, а як комплекс: транспорт і зв'язок, оснащення, графіки, інтеграція з соціальною службою для догляду за вразливими групами.

Соціальний захист у післядеокупаційний період потребує особливої адресності, бо ресурси обмежені, а потреби високі. Найефективніша модель – "від потреби до послуги": системний облік вразливих груп, чіткі критерії підтримки, супровід документів, партнерство з фондами, контроль дублювання допомоги. Тут ЦНАП доцільно використовувати як "єдину точку входу" для заяв і консультацій – це зменшує транзакційні витрати мешканців і підвищує прозорість процесів.

У підсумку третій етап має завершитися відновленням базової роботи освіти/медицини/соцзахисту на мінімально достатньому рівні, що створює реальні умови для повернення частини населення.

Наступним етапом є відновлення економіки та зайнятості: підприємства, МСП, адміністративних послуги (1–4 роки). Коли соціальна сфера набуває стабільності, громада переходить до довгострокового ядра відновлення – економіки та робочих місць. Саме економіка визначає, чи зможе громада зменшити трансфертну залежність бюджету і відновити власну дохідну базу. В умовах післявоєнної невизначеності важливо, щоб економічне відновлення не зводилося лише до запуску великих підприємств, а включало розвиток малого і середнього бізнесу, сервісних послуг, ремонту, логістики та локальної переробки.

Проєктний зміст цього напряму доцільно оформлювати як "економічний пакет відновлення": аудит → фіксація збитків → визначення пріоритетів → технічні умови запуску → підключення → підтримка зайнятості → інвестиційні пакети.

Спочатку потрібен аналіз стану підприємств, пошкоджень, потреб у

підключеннях і розмінуванні. Далі – визначення, які об'єкти здатні дати найшвидший ефект у робочих місцях і податках. Паралельно формується пакет документів під державні та донорські програми (щоб фінансування було не "випадковим", а системним).

Окремим важливим інструментом стає відновлення надання адміністративних послуг. Для бізнесу критично, щоб реєстраційні та дозвільні процедури були доступні, а для населення – щоб працювали соціальні механізми і документи. Тому ЦНАП після деокупації має працювати не тільки як сервіс, а як механізм економічного відновлення: консультації для підприємців, допомога із заявками на програми підтримки, супровід легалізації діяльності та підготовка бізнесу до участі в грантах.

Завершення четвертого етапу визначається появою стабільних "точок росту": хоча б кількох працюючих напрямів економіки, які дають зайнятість і поступово повертають податкову базу.

П’ятим етапом відновлення буде наскрізний напрям: розмінування та відновлення просторової керованості (паралельно на всіх етапах)

Розмінування – це не окремий "технічний захід", а ключова передумова для всіх інших пакетів. Без нього неможливі ремонти, запуск підприємств, робота шкіл і лікарень, а також безпечне повернення населення. Тому громада має організувати розмінування як управлінський процес: пріоритетні маршрути, перелік критичних об'єктів, координація з профільними службами, графіки робіт, інформування населення, контроль доступу до небезпечних зон.

Паралельно з розмінуванням громада має відновити просторову керованість через інвентаризацію активів і реєстрів: земля, договори, об'єкти комунальної власності, містобудівна документація, карти пошкоджень. Це важливо з двох причин. По–перше, без реєстрів громада втрачає доходи (оренда/земля) і не може захищати ресурси юридично. По–друге, без реєстрів неможливо підготувати якісні донорські заявки, бо донор і держава фінансують проєкти, які мають доказову базу і зрозумілу логіку.

Цей блок варто оформлювати як "проєкти даних": створення цифрових

реєстрів, паспортизація об'єктів, фотофіксація руйнувань, оновлення документації. Саме так громада переходить від ситуативних дій до системного управління відновленням.

Таким чином, напрями реалізації проєктів відновлення та післявоєнного розвитку Малобілозерської громади доцільно вибудовувати як послідовні пакети рішень, що охоплюють: (1) невідкладну стабілізацію і безпеку; (2) відновлення критичної інфраструктури та екологічні запобіжники; (3) повернення соціальних сервісів і людського капіталу; (4) економічний перезапуск і зайнятість; (5) наскрізне розмінування та відновлення просторової керованості через реєстри й інвентаризацію. Саме така структура забезпечує перехід від режиму "реагування" до режиму "системного відновлення" і створює основу для залучення ресурсів державних та міжнародних програм відбудови.

Аналізуючи, спостерігаємо, що після деокупації громада одночасно перебуватиме у двох режимах: режимі невідкладного реагування (збереження життя, відновлення мінімально необхідних сервісів, стабілізація керованості) та режимі довгострокового розвитку (модернізація інфраструктури, перезапуск економіки, відновлення людського капіталу). Відповідно, ефективність післявоєнної політики залежить не від кількості "виконаних робіт", а від здатності громади послідовно й системно переводити потреби у портфель проєктів, забезпечений ресурсами, відповідальними, календарем і механізмами контролю.

Доведено, що вихідні умови Малобілозерської громади формують специфічний профіль відновлення: критична залежність від працездатності інженерних мереж, висока чутливість до перебоїв водо– та енергопостачання, кадровий дефіцит і необхідність відновлення інституційних функцій (реєстри, управління землею, містобудівні документи, цифрові сервіси). Окрему роль відіграє техногенно–екологічний фактор, пов'язаний із гірничо–промисловим комплексом і ризиком зупинки шахтного водовідливу, який виходить за межі локальної проблематики й може мати масштабні наслідки для регіону. Саме тому проєкти відновлення повинні бути не лише "будівельними", а й управлінськими:

вони мають створювати правила, пріоритети, процедури, а також забезпечувати координацію й підзвітність.

Ключовим методичним результатом підрозділу є обґрунтування портфельного підходу. Показано, що відмова від логіки "латання дірок" на користь портфеля проєктів дозволяє: концентрувати ресурси на критичних вузлах життєзабезпечення; паралельно готувати середньо– та довгострокові заявки для донорів; зменшувати ризики зриву через залежність від одного джерела фінансування чи одного виконавця; забезпечувати прозорість для мешканців і партнерів. Таким чином, проєктний портфель стає інструментом керованості в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності, оскільки дозволяє балансувати "швидкі" рішення стабілізації та "структурні" рішення модернізації.

Визначено, що портфель має реалізовуватися через часові пакети, кожен з яких має власну мету і логіку завершення. На горизонті 0–7 днів пріоритетом є безпека і мінімальна життєдіяльність громади: організована евакуація/переміщення, пункти збору і підтримки, кризова комунікація, медичні хаби як механізм одночасного надання допомоги та фіксації потреб. Важливо підкреслено, що цей пакет не зводиться до транспорту чи гуманітарної допомоги: його стратегічний сенс – створення керованої моделі "людина → інформація → пункт допомоги → послуга", яка зменшує хаос і забезпечує перехід до наступної фази відновлення.

Перші 30 днів пріоритет зміщується до стабілізації критичної інфраструктури та екологічної безпеки. Обґрунтовано, що електропостачання і водозабезпечення є ключовими вузлами відновлення, а управлінська логіка має базуватися на формулі "аварійне відновлення та резервування". Особливе значення надано формуванню паливного та матеріально–технічного резерву як "валюти керованості", що забезпечує роботу аварійних бригад, комунальної техніки та резервного енергоживлення. Окремо виокремлено підпроєкт екологічної безпеки щодо забезпечення шахтного водовідливу ПрАТ "ЗЗРК", який має реалізовуватися через два сценарії – базовий та резервний, із заздалегідь

визначеними відповідальними, ресурсами та строками.

Від 3 до 12 місяців визначальним стає відновлення соціальної інфраструктури як умови повернення людей і відновлення людського капіталу. Показано, що освіта, медицина та соціальний захист мають розглядатися як інструменти демографічної стабілізації й відновлення довіри. Для освіти запропоновано послідовність "безпека → інфраструктура → мережа → якість", яка дозволяє уникнути передчасних рішень щодо оптимізації та спиратися на фактичні дані про контингент, стан закладів і безпекові умови. Для медицини обґрунтовано перехід від первинної допомоги до системної роботи первинки, включно з мобільними формами доступу та інтеграцією з соціальними службами. Для соцзахисту визначено, що ключем є адресність і прозорість на основі обліку вразливих груп, а ЦНАП має виконувати функцію "єдиної точки входу" для заяв, консультацій і маршрутизації допомоги.

Від одного до чотирьох років відновлення переходить у фазу економічного перезапуску й розвитку, де головною метою стає створення робочих місць і повернення власної дохідної бази громади. Доведено, що економічна політика не повинна обмежуватися відновленням великих підприємств, а має включати підтримку малого і середнього бізнесу, сервісного сектору, локальної переробки та логістики. Запропоновано "економічний пакет відновлення" як послідовність дій: аудит → фіксація збитків → визначення пріоритетів → технічні умови запуску → підключення → підтримка зайнятості → інвестиційні пакети. При цьому ЦНАП розглядається не лише як сервіс, а як інструмент економічної активізації (консультації, супровід заявок на програми, спрощення процедур, підтримка легалізації бізнесу).

Тож можемо бачити, що всі часові пакети об'єднуються наскрізними напрямами, без яких відновлення не може бути стійким. По–перше, розмінування визначено як управлінський процес із пріоритетними маршрутами, переліком критичних об'єктів, графіками робіт, інформуванням населення і контролем доступу.

По–друге, інвентаризація активів, земельних ділянок, договорів і

містобудівної документації та цифровізація реєстрів розглядаються як "проєкти даних", що формують доказову базу для донорських заявок, зменшують втрати доходів і забезпечують юридичний захист ресурсів громади. Саме ці процеси забезпечують перехід від ситуативного реагування до системного управління розвитком.

Отже, висновок полягає в тому, що відновлення Малобілозерської громади має здійснюватися як поетапна, портфельна і керована програма, у якій кожен наступний пакет спирається на результати попереднього. За постійної підтримки наскрізних процесів розмінування та відновлення просторової керованості через дані й реєстри.

Така модель дозволяє громаді уникнути фрагментарності, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість і підзвітність, а також сформувати якісну основу для участі у державних і міжнародних програмах відбудови.

У практичному вимірі це означає, що громада отримує не тільки перелік дій, а структуру управління відновленням, яка підвищує ймовірність стійкого результату: від відновлення базових функцій до формування нової, більш безпечної та конкурентоспроможної моделі розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що управління розвитком Малобілозерської територіальної громади в умовах воєнного стану має будуватися не як «класичне» стратегічне планування, а як система підвищення стійкості, здатна одночасно витримувати різкі зміни та готувати підґрунтя для відновлення. Війна змінює пріоритети: на перший план виходять безпека, керованість і безперервність базових послуг, а економічні й соціальні ініціативи стають результативними лише тоді, коли спираються на стабільно працюючі критичні системи.

Формування цілей показала, що SWOT–аналіз у цьому випадку виконує не

теоретичне, а практичну функцію: він допомагає перетворити розрізнені сильні сторони, слабкі місця та зовнішні ризики на чітку структуру рішень. У результаті сформовано шість стратегічних цілей, які охоплюють ключові сфери життєздатності громади — від безпеки управління до економіки, агросектору, людського капіталу, інфраструктури та екологічно–просторового управління. Важливо, що цілі деталізовано через операційні завдання, очікувані результати та вимірювані індикатори, тобто стратегія стала зрозумілою для виконання й контролю: видно, що саме треба зробити і як перевірити результат. Без цього в умовах війни вона легко перетвориться на документ.

Зроблено висновок пріоритетів: першочерговість СЦ1 пояснюється тим, що без готовності до надзвичайних ситуацій, захищеності ресурсів, кризових комунікацій і підтримки критичної інфраструктури громада не зможе ані стабільно надавати послуги, ані залучати фінансування, ані реалізовувати проєкти розвитку. Таким чином, стратегічний каркас вибудувано за послідовністю «стійкість, потім відновлення, далі розвиток», де кожен наступний крок зменшує ризик фрагментарних дій і підсилює ефект від попереднього.

Перехід від цілей до реального виконання розкрито в підрозділі 3.2, де доведено: ефективність стратегії визначається спроможністю організувати її реалізацію. Саме тому ключовим результатом є запропонований «операційний каркас» — управлінська архітектура ролей і відповідальності, проєктний підхід до ініціатив, формалізація взаємодії з ДСНС, комунальними службами та партнерами, а також використання ЦНАП як багатофункціонального вузла доступу до послуг і збору потреб.

У фінансовому блоці аргументовано необхідність зв’язку «ціль, програма, бюджет», портфельного відбору ініціатив і диверсифікації джерел (щоб зменшити залежність від одного каналу підтримки). Логічним завершенням виступає інформаційно–аналітичний контур: реєстр проєктів, регулярний збір даних, проста система моніторингу та сценарні механізми корекції рішень.

У підрозділі 3.3 показано, як стратегія «приземлюється» у практику через проєкти відновлення. Обґрунтовано, що після деокупації громада діятиме

одночасно у двох режимах — швидкого реагування та довшої модернізації, а тому потрібен не перелік розрізнених робіт, а збалансований портфель проєктів. Запропонований поділ за часовими горизонтами (від перших днів до 1–4 років) дозволяє синхронізувати гуманітарні рішення, аварійне відновлення мереж, запуск соціальних сервісів і економіки, не втрачаючи керованості. Окремо наголошено на специфічних для громади техногенно–екологічних ризиках і критичності енергетичного та водного забезпечення, що потребують не лише ремонтів, а й резервних сценаріїв, ресурсних запасів і чітких відповідальних.

Узагальнюючи, можемо сказати, що розділ формує цілісну модель управління розвитком громади у воєнний час: від стратегічної пріоритезації — до механізмів реалізації та портфеля проєктів відновлення. Важливо, що запропонована конструкція є адаптивною: вона допускає зміну темпів виконання окремих заходів залежно від безпекової ситуації, але зберігає незмінними логіку пріоритетів, вимірюваність результатів і підзвітність. Отже, розроблені підходи створюють практичну основу для переходу Малобілозерської громади від виживання в умовах війни до керованого відновлення й формування більш безпечної та конкурентоспроможної моделі післявоєнного розвитку.

ВИСНОВКИ

Управління стратегічним розвитком громади в умовах воєнного стану є важливим кроком для досягнення стійкого і збалансованого розвитку.

Ключові висновки, які можна зробити на основі дослідження:

1)Визначено, що стратегічний розвиток територіальної громади є керованою та безперервною трансформацією локальної соціально–економічної системи, у межах якої довгострокове бачення переводиться у систему цілей, індикаторів, програм і проєктів із підзвітним моніторингом та корекцією. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану стратегічний розвиток набуває рис адаптивного "живого" документу, який поєднує захист населення, безперервність базових сервісів та підготовку до післявоєнного відновлення, а критерієм успішності виступає не масштаб витрат, а стійкість створених можливостей і справедливість їх розподілу.

2) Розглянуто, що принципи стратегічного планування (людиноцентричність, комплексність, бюджетна інтегрованість, аналітичність, моніторинг, участь стейкхолдерів і вертикальна узгодженість) у воєнний період мають застосовуватися з підвищеною увагою до сценарності, ризик–орієнтованості та прозорості. Показано, що саме принципи виступають "рамкою рішень", яка дозволяє уникати хаотичних кроків і забезпечує послідовність дій громади навіть за обмежених ресурсів.

3) Проаналізовано, що нормативно–правові засади стратегування на місцевому рівні формують багаторівневу систему документів (стратегія розвитку, план відновлення і розвитку, містобудівні інструменти, програми соціально–економічного розвитку, бюджетні прогнози тощо), однак у воєнних умовах ця система проявляє фрагментацію, дублювання та слабку прив'язку до реального фінансового ресурсу. Обґрунтовано, що для підвищення результативності необхідні узгодження стратегічних, просторових і бюджетних рішень, а також диференціація підходів до громад з різним рівнем руйнувань/ризиків.

4) Доведено, що системний підхід є ключовою методологією управління розвитком громади під час кризових викликів, оскільки громада функціонує як відкрита система взаємопов'язаних підсистем (інфраструктура, економіка, соціальна сфера, безпека, управління). Встановлено, що системність забезпечує керовану адаптацію через логіку "діагностика → пріоритети → портфель проєктів → ресурси → моніторинг і корекція", а також дозволяє передбачати каскадні наслідки рішень і мінімізувати вторинні дисбаланси.

5) Сформовано організаційно–економічну характеристику Малобілозерської територіальної громади та оцінено вплив воєнного стану на її функціонування. Виявлено, що громада має промислово–аграрний профіль і до війни володіла розгалуженою мережею соціальної інфраструктури, однак окупація призвела до критичного зниження кадрової укомплектованості апарату управління, призупинення роботи ключових підрозділів (земля, ЦНАП, закупівлі) та переходу до режиму мінімально необхідного функціонування, що обмежує здатність громади управляти ресурсами і готувати розвиткові рішення.

6) Проведено діагностику соціально–економічного стану громади за параметрами рівня життя, бізнес–середовища, інфраструктури та безпеки. Встановлено, що міграція населення, згортання підприємницької активності та обмеження доступу до послуг формують довгострокові ризики відновлення, а інфраструктурні втрати мають "відкладений" характер і можуть суттєво здорожчити відбудову. Обґрунтовано, що безпека (розмінування, відновлення правового поля, керованість критичних систем) є базовою передумовою повернення населення та запуску економіки.

7) Проаналізовано фінансову спроможність громади та динаміку доходної бази у 2021–2024 роках. Виявлено структурний обвал власних доходів у 2023–2024 роках через падіння ПДФО, зникнення рентних платежів, різке скорочення місцевих податків, єдиного податку та неподаткових надходжень, що підтверджує втрату внутрішніх бюджетоутворюючих джерел. Доведено, що бюджет громади перейшов до моделі трансфертозалежності, а відновлення фінансової автономії можливе лише через повернення економічної активності та

диверсифікацію доходів у післявоєнний період.

8) Виконано SWOT–аналіз із урахуванням воєнних ризиків і можливостей відновлення/зростання. Визначено сильні сторони (ресурсна база, промислово–аграрний потенціал, інституційні "опори" соціальної підтримки та комунікації), слабкі сторони (окупаційні обмеження, зношеність мереж, низька енергоефективність, кадровий дефіцит, проблеми землевпорядкування), можливості (програми відновлення, донорські ресурси, цифровізація, перекваліфікація, житлові механізми) та загрози (тривала окупація, руйнування/замінування, депопуляція, тарифний тиск). Побудова перетинів SO–ST–WO–WT дала змогу перейти від переліку факторів до практичних управлінських висновків і логіки пріоритетів.

9) Обґрунтовано стратегічні цілі та завдання розвитку Малобілозерської територіальної громади і переведено їх у прикладний формат реалізації. Сформовано систему цілей за логікою "стійкість → відновлення → розвиток", де першочерговим пріоритетом визначено безпеку, керованість і безперервність базових послуг, а наступними – економічне відновлення, підтримку агросектору, людський капітал, інфраструктурну модернізацію та екологічну безпеку. Для підвищення керованості визначені операційні цілі, очікувані результати та показники, а напрями реалізації проєктів структуровано за часовими горизонтами (0–7 днів, 30 днів, 3–12 місяців, 1–4 роки) із наскрізними процесами розмінування, інвентаризації активів та цифровізації реєстрів, що створює основу для участі громади у державних і міжнародних програмах відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н.: Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування "Планування розвитку територіальних громад" Асоціація міст України: К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

2. Портер М. Е. What Is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. № 6 (Nov–Dec). С. 61–78.

3. Про - базові засади місцевого самоврядування та публічної влади.: Конституція України № 30, ст. 141 від 28.06.1996 року (із змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 20.09.2025).

4. Бахур Н. В. Інструменти фінансового стимулювання розвитку регіонів та громад при децентралізації : [інформація стосовно грантових програм в Україні] "Ефективна економіка". Дніпро. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8191 (дата звернення: 06.09.2025).

5. Башинська І. О., Філіпов В. Ю., Чернягіна Н. С. Індустріальні парки України: сучасне становище та перспективи розвитку в умовах цифровізації інноваційної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 9–12.

6. Белей С. І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації : «Ефективнаекономіка». Дніпро, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8503 (дата звернення: 24.11.2028).

7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Швейцарсько–український проект «Підтримка децентралізації в Україні». DESPRO. Київ. ТОВ «София–А», 2012. 88 с.

8. Бухаріна Л. М. Методика вибору стратегічних сценаріїв розвитку регіону. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Економіка. Чернівці, 2013. Вип. 650–652. С. 264–271.

9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н.. Планування розвитку

територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «ВІЕНЕЙ», 2015. 256с.

10. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку регіонів України. *Економічний простір*. Дніпро, 2016. № 113. С. 15–26.

11. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge,Mass, MIT Press,1962

12. Гладкий О. В. Менеджмент регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2013. 248 с.

13. Гнатенко А. І. Теоретичні підходи до визначення механізму стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків, 2013. № 2. С. 105–113.

14. Гречана С., Рогозян Ю. Удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2018. № 4 (90). С. 28–38.

15. ДБН Б.1.1–21 2017 Склад та зміст схеми планування території, на якій реалізуються повноваження сільських, селищних, міських рад. Київ: Мінрегіон України. 2018. 18 с.

16. Держак Н. О. Впровадження програмно–цільового методу у стратегічне планування розвитку регіону: прикладний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро, 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_12 (дата звернення 01.08.2023).

17. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об’єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134-142.

18. Кухарська Н. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону. *Економіст*. Київ, 2012. № 1. С. 63–65.

19. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Стратегічне планування розвитку територій з урахуванням цілей сталого розвитку : [звернено увагу на необхідність врахування цілей сталого розвитку при формуванні стратегій громад, тобто на локальному рівні] "*Ефективна економіка*". Дніпро. 2019. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7314 (дата звернення 10.09.2025).

20. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. URL: http://tempus.nung.edu.ua/uk/news. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471.

21. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. № 20. 2013. С. 21-26.

22. .Рудніченко Є. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства *Вісник Хмельницький національний університет* . Хмельницький, 2023. № 3 https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/562/575 С. 77-78 (дата звернення 25. 11.2025)

23. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи. Монографія. Днвпропетровськ, 2016 с. 135 https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_development_2016.pdf (Дата звернення 18.06.2025)

24. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико–методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3 (101). С. 15–27.

25. Зайцева В., Бут Т., Пуліна Т. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Запоріжжя : Просвіта, 2019. с .292.

26. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. Управління змінами та інновації. №4. 2022. С 14-19.

27. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156–VIII. URL: http:// www.rada.gov.ua (дата звернення 14.08.2023).

28. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 (в

редакції від 01.02.2019 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/932–2015–%D0%BF (Дата звернення 03.08.2025).

29. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово–комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79 (іззмінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632–16#Text (дата звернення 19.07.2025).

30. Недбалюк, Дем'янишина, О., Системний підхід до формування сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громаhttp://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/53.pdf с 5. Таблиця 1

31. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97 (із змінами і доповненнями). URL: (дата звернення 15.08.2025).

32. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529 (дата звернення: 30.11.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

33. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586–XIV (із змінами і доповненнями).URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586–14#Text (дата звернення 14.09.2025).

34. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333–р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333–2014–%D1%80#Text (дата звернення 21.08.2025).

35. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.

36. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4–8.

37. Пуліна Т.В. Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49.

38. Пуліна Т. В., Шитікова Л.В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844 (дата звернення: 02.12.2025). DOI: 10.32702/2307–2156–2020.11.4

39. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

40. Соріна О.О., Дмитренко Д.В. Особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади. Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст. Тези доповідей міжнародної науково– практичної конференції, Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 734с.

41. Соріна О.О., Губіна Л.О. Особливості соціально-економічного стану прифронтових громад. Тези доповідей Всеукраїнської науково -практичної конференції, Умань, 23 жовтня 2025 р. М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. : ВІЗАВІ, 2025. 362 с.

42. Соріна О.О, Мєльніков О.В. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції 16–17 жовтня 2019 р. Запоріжжя С.335– 338.

43. Соріна О.О. Планування збалансованого і сталого розвитку економічного потенціалу промислового регіону на основі економіко–математичного моделювання. Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, пріоритети, механізми реалізації : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. Запоріжжя: ЗНТУ, 2015. С. 129–135.

44. Соріна, О. О. Сутність, причини та наслідки структурних зрушень в економіці регіону. Тиждень науки. Тези доповідей науково–практичної конференції, Запоріжжя, 18–12 квітня 2016 р. В 5 томах. Т. 2. Запоріжжя: ЗНТУ,

2016. – С. 384–386.

45. Соріна О. О., Чушкіна Ю. О. Складові механізму формування системи стратегічного управління підприємством. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір : междунар. наук.–практ. конф., 12–13 жовтня 2021 р. : тези доп. Запоріжжя, 2021. С. 322–324.

46. Степанова І. В. Особливості стратегії розвитку регіонів України на основі факторного підходу. *Таврійський науковий вісник*. Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. 98. С. 68–75.

47. Стратегічні та операційні цілі: веб–сайт. URL: https://hromada.canactions.com/strategichni–tsili/ (дата звернення 28.10.2025).

48. Стратегія розвитку Біленьківської сільської об'єднаної територіальної громади Запорізького району Запорізької області до 2027 року. с. Біленьке, 2020. 107с.

49. Стратегія розвитку Білківської сільської територіальної громади до 2027 року. Білки, 2023. 171с.

50. Стратегія розвитку Брацлавської селищної територіальної громади до 2030 року. Брацлав, 2021. 71с.

51. Стратегія розвитку Гайсинської міської територіальної громади до 2030 року. Гайсин, 2021. 43с.

52. Стратегія розвитку Кіптівської територіальної громади на 2021–2027 роки. Кіпті : 2021. 108с.

53. Стратегія розвитку Лиманської об'єднаної територіальної громади до 2025 року. Лиман, 2017–2018. 34с.

54. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року. Запоріжжя : Запорізька міська рада, 2022. 44 с.

55. Стратегія розвитку Нововодолазької селищної територіальної громади на 2018–2025 роки. смт Нова Водолага, 2021. 85с.

56. Губіна Л., Соріна О.О. Нормативно-правові засади та державна політика у сфері стратегічного планування розвитку територій у воєнний час тези доповідей Науково-практичної конференції молодих вчених та студентів за

заг. ред.: О.М. Левченка, Л.І. Яременко. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2025. Вип.2. 258 с.

57. Стратегія розвитку Рава–Руської міської територіальної громади до 2027року. Рава–Руська громада, 2022. 193с.

58. Стратегія розвитку Черняхівської селищної територіальної громади до 2027 року. Черняхівська громада, 2021. 86с.

59. Стратегія розвитку громади на 2019–2025 роки Новорайська об'єднана територіальна громада Бериславський район, Херсонська область. 2019. 81с.

60. Стратегія розвитку Тульчинської територіальної громади 2030. Тульчин. 2021. 29с.

61. Стратегія розвитку Широківської селищної ради на 2019–2023 роки. смт Широке, 2019. 73с.

62. Тесленок І. М., Соріна О. О., Коваль В. В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава.* 2020. № 12. С. 77–81

63. Ткачова О. К. Застосування системного аналізу в задачах державного управління. *Ефективність державного управління*. Львів, 2014. Вип. 38. С. 223–229.

64. Ткачук О. Ю. Успішне адміністрування земельних відносин на рівні місцевих громад – запорука підвищення індексу людського розвитку України. Тиждень науки – 2021. Факультет економіки та управління. Запоріжжя, 2021. С. 172–173.

65. Шаповалова О. М. Рябченко А. С. Балансовий метод у розвитку регіональної економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєвєродонецьк, 2013. № 16. С. 229–232.

66. Шаров Ю. П. Стратегія. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ, 2010. 679 с.

67. Шебанін В. С., Уманська В. В., Решетілов Г. О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2021. № 3

(101). С. 28–35.

68. Ярема Л. В. Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади: [динаміка утворення об’єднаних територіальних громад] "Ефективна економіка".Дніпро, 2021.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8914/ (дата звернення 19.09.2025).

69. Пуліна Т.В., Фоміних Т.О., Соріна О.О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. Економічний простір: Збірник наукових праць. №122. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. С. 126 – 138

70. Starbuck W.H. Strategizing Realistically in Competitive Environments [Електроний ресурс] : http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg. (дата звернення 20.11.2025)

71. Kutidze L, Sorina O. Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance: collective monograph / for order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 185–196.

72. Barzelay M. The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. Berkeley and Los Angeles : University of California Press. 2001. 238 p.

73. Bryson J. Strategic Planning for Public and Non profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey–Bass. 2004. 368 p.

74. Dror Y. The Capacity to Govern. London : Frank Cass. 2001. 264 p.

75. Heracleous L. Strategy and Organisation. Cambridge: Cambridge University Press. 2003. 256 p.

76. Hughes O. Public Management and Administra tion: An Introduction. London : Palgrave Macmillan. 2003. 416 p.

77. Joyce P. Strategic Management for the Public Services. London : Open University Press. 1999. 222 p.

78. Lindblom C. The Policy–Making Process. London: Pearson. 1994. 176 p.

79. Lozeau D. The Corruption of Managerial Techniques by Organizations. Human Relations. 2002. Vol. 5/5. P. 537–564.

80. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. London: FT/Prentice

Hall. 1994. 677 p.

81. Parsons W. Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. London: Edward Elgar. 1995. 704 p.

82. Rainey H. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco 2003. 594 p.

83. Nedbaliuk, O.P. (2005), Prohramy rozvytku silskoi mistsevosti yak teoriia, metodolohiia i praktyka diialnosti doradchykh sluzhb v SShA [Rural Development Programs as a Theory, Methodology, and Practice of Advisory Services Activity in the United States], Vydavnytstvo Vinnytskoi hromadskoi orhanizatsii «Podillia.

84. Woods A., Joyce P. Strategic Management: A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity. London : Kogan Page. 2001. 578 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Нормативно–правове забезпечення планування відновлення та розвитку територіальних громад в Україні

Група нормативно–правових актів.	Нормативно–правовий акт	Дата / №	Значення для планування
1	2	3	4
1.Конституційні та кодифіковані акти	Конституція України	28.06.1996	Закріплює базові засади місцевого самоврядування та організації публічної влади.
	Бюджетний кодекс України	08.07.2010 № 2456–VI	Визначає правила бюджетного процесу, міжбюджетні відносини та фінансування програм/заходів розвитку.
2. Базові закони для місцевого розвитку й стратегування	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	21.05.1997 № 280/97–ВР	Визначає статус органів місцевого самоврядування, їхні повноваження та відповідальність.
	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»	23.03.2000 № 1602–III	Формує рамку прогнозування і програмування соціально–економічного розвитку.
	Закон України «Про Генеральну схему планування території України»	07.02.2002 № 3059–III	Закладає стратегічні засади просторового планування на рівні держави.
	Закон України «Про державні цільові програми»	18.03.2004 № 1621–IV	Регулює порядок ініціювання, підготовки та реалізації державних цільових програм.
	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»	17.02.2011	Визначає інструменти та процедури містобудівної документації.
	Закон України «Про засади державної регіональної політики»	05.02.2015 № 156–VIII	Встановлює принципи, цілі та механізми державної регіональної політики.
	Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»	20.03.2018 № 2354–VIII	Забезпечує інтеграцію екологічних міркувань у стратегії та плани.
	Закон України «Про Державний бюджет на 2021 рік»	15.12.2020 № 1082–IX	Визначає річні бюджетні параметри (важливо для аналізу програмного циклу фінансування).
	Закон України «Про управління відходами»	20.06.2022 № 2320–IX	Формує сучасну систему планування та реалізації політики у сфері відходів.
3. Постанови КМУ (процедури, інструменти, фінансування)	Постанова КМУ № 106	31.01.2007	Порядок розроблення та виконання державних цільових програм.
	Постанова КМУ № 695	05.08.2020	Затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.
	Постанова КМУ № 853	28.07.2021	Субвенція місцевим бюджетам на комплексні плани просторового розвитку територій громад.
	Постанова КМУ № 926	01.09.2021	Порядок розроблення, оновлення та затвердження містобудівної документації.
	Постанова КМУ № 1159	14.10.2022	Процедури підготовки та обговорення програм комплексного відновлення областей і громад.

Закінчення додатка А

	Постанова КМУ № 731	18.07.2023	Пакети порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і громад.
	Постанова КМУ № 947	05.09.2023	Порядок розроблення, погодження та затвердження місцевих планів управління відходами.
4. Розпорядження Уряду (стратегії та плани дій)	Розпорядження КМУ № 1363–р	12.10.2021	Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року.
	Розпорядження КМУ № 1219–р	30.12.2022	План дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій громад.
5. Накази ЦОВВ (методики та рекомендації)	Наказ Мінрегіону № 172	22.09.2022	Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади.
	Наказ Мінрегіону № 265	21.12.2022	Методрекомендації щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку ТГ.
	Наказ МКІП № 306	31.05.2023	Методичні підходи до стратегічних і програмних документів у сфері культури (регіональний/місцевий рівень).
	Наказ Міндовкілля № 486	11.07.2023	Рекомендації до змісту регіональних програм з охорони довкілля.

*Примітка. Складено автором но основі

Додаток Б

Матриця SWOT–аналізу Малобілозерської територіальної громади

	Можливості (O)	Загрози (T)
	A. Зростання попиту на світовому ринку на агропромислову продукцію. B. Розвиток виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції. C. Залучення закордонних інвесторів до розвитку України. D. Наявність державних пілотних проєктів інноваційного розвитку. E. Економічні реформи та інтеграційні процеси в рамках співпраці з Європейським Союзом. F. Потреба у сировині для відновлюваної енергетики (енергетична верба, солома, відходи переробки тощо). G. Реформування освіти та оптимізація мережі закладів. H. Зростання патріотизму та національної ідентичності. I. Розширення доступу до фондів технічної допомоги та підтримки міжнародних грантів. J. Цифровізація процесів державного та регіонального управління. K. Ваучери на навчання та перекваліфікацію. L. Сертифікати на компенсацію за втрачене житло. M. Партнерство закладів освіти й роботодавців для підготовки кадрів (дуальна форма). N. Участь у державних та міжнародних програмах відновлення України.	A. Фактична окупація. B. Погіршення якості води/засмічення водойм. C. Руйнування/пошкодження об’єктів. D. Виснаження ґрунтів і зниження родючості. E. Загальне погіршення соціально–економічної ситуації та кризові явища (виїзд, відмова у поверненні). F. Нестабільність податкового законодавства. G. Валютні коливання і фінансова нестабільність. H. Управлінські обмеження та політичні ризики через тимчасову окупацію території громади. I. Ризики тривалої окупації/замінування/руйнування інфраструктури, відтік населення та бізнесу, обмеження доступу до активів і податкової бази. J. Тривала трансфертозалежність бюджету. K. Негативні соціально–економічні процеси (депопуляція, спад бізнесу, безробіття, зниження доходів). L. Нестача кваліфікованих управлінських кадрів. M. Обмеження експорту українських товарів. N. Ризик втрат доходів бюджету та деградації земель через неоформлене користування і порушення землекористування. O. Ризик фінансової нестійкості комунальних підприємств і установ через залежність від бюджетного фінансування. P. Зростання тарифів на комунальні послуги. Q. Ризик зростання тарифів на комунальні послуги, що підвищує соціальне навантаження на населення та витрати установ.

Продовження додатка Б

Сильні сторони (S)	**SO–стратегії**	**ST–стратегії**
1. Економічний потенціал базується на промисловому підприємстві — ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат». 2. Наявність фермерських господарств. 3. Наявність артезіанських свердловин води. 4. Наявність корисних копалин. 5. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів. 6. Компактна, охайна територія, мальовничі ландшафти. 7. Наявність земельних ділянок («браунфілдів» та «грінфілдів»). 8. Політика місцевої влади спрямована на розвиток та залучення інвестицій. 9. Єдина оперативна система інформування та оповіщення жителів через офіційні ресурси (Telegram/сторінка). 10. Зручне географічне розташування (наближеність до районного центру, транспортні коридори). 11. Наявність вільних сегментів для ведення бізнесу. 12. Налагоджений системний облік населення і вразливих категорій та актуалізація даних. 13. Фінансова підтримка 16–ДПРЧ ГУ ДСНС. 14. Нарощування матеріального резерву. 15. Фінансування, розвиток та підтримка освіти. 16. Підтримка внутрішньо переміщених осіб. 17. Соціальний захист і підтримка населення. 18. Забезпечення критичної інфраструктури та соцзахисту. 19. Нарощування матеріального резерву для запобігання та ліквідації НС. 20. Підтримка Збройних сил України та військовослужбовців–мешканців. 21. Фінансування розвитку фізичної культури і спорту. 22. Підтримка з держбюджету (офіційні трансферти) забезпечує виконання базових функцій громади. 23. Стабільна наявність освітньої субвенції. 24. Функціонування ЦНАП у громаді.	2,5 –A,B– Недостатньо використовується потенціал фермерських господарств і кооперації виробників для нарощення експорту та переходу до виробництва екологічно чистої продукції, що обмежує конкурентоспроможність аграрного сектору громади на зовнішніх ринках. 7,8,10,11 – C,I,N– Відсутня системна підготовка інвестиційних пропозицій і "пакетів" для залучення інвесторів та грантових коштів (зокрема щодо браунфілдів/грінфілдів, логістики та вільних ніш), через що громада втрачає можливості участі у програмах відновлення й технічної допомоги. 3,6 – D,I,N– Потребують посилення проєктні ініціативи з модернізації водопостачання та впровадження екологічних рішень (зокрема інноваційних пілотів), оскільки наявні водні ресурси та природні ландшафти наразі не трансформуються у повноцінні проєкти відновлення/розвитку. 4,7 – F,I,N– Недостатньо реалізується можливість використання земельного ресурсу та місцевої біомаси (верба/солома/відходи) для запуску пілотних рішень у біоенергетиці, що зменшує потенціал громади щодо енергетичної автономності та доступу до програм "зеленого" відновлення. 15,23,5 – G,K,M– Існує потреба узгодити освітні ресурси та інструменти (освітня субвенція, ваучери, дуальна форма) із реальними кадровими потребами місцевої економіки, оскільки наразі підготовка кадрів не повністю відповідає структурі попиту на ринку праці. 7,16,24 –K,L,J– Потребує посилення інтегрований механізм супроводу мешканців і ВПО у доступі до ваучерів, житлових сертифікатів та цифрових сервісів через облік вразливих груп, соцзахист і ЦНАП; без цього частина можливостей державних програм залишається недовикористаною. 4,19,18 – N,I: Необхідне нарощування проєктної готовності безпекових та інфраструктурних ініціатив (резерви, реагування на НС, критична інфраструктура) для участі у державних і міжнародних програмах відновлення, оскільки без оформлених проєктів громада обмежена у доступі до ресурсів підтримки. 20,9 – H,I– Потребує систематизації залучення допомоги та партнерств на основі суспільної згуртованості й патріотичних ініціатив, а також використання офіційних каналів інформування, оскільки потенціал громадської мобілізації не повністю конвертується у сталі програми підтримки обороноздатності та соціальної стійкості. 21,6 –I,N– Недостатньо сформовано проєктні пропозиції щодо розвитку фізичної культури і спорту як інструменту соціальної стійкості, що ускладнює залучення грантових ресурсів та участь у програмах відновлення для цього напряму.	4,19 – A,C,I– За умов фактичної окупації, руйнувань і тривалих воєнних ризиків існує потреба у більшій оперативній готовності громади до реагування, оскільки навіть наявні резерви та взаємодія з ДСНС можуть бути недостатніми для масштабних сценаріїв. – B,P,Q– Погіршення якості води та зростання тарифів створюють ризик зривів у забезпеченні базових послуг, і громада потребує стійкіших рішень для водо– й енергозабезпечення з урахуванням залежності від зовнішніх факторів. 2,4 – D– Виснаження ґрунтів і зниження родючості загрожують аграрному потенціалу громади, що потребує системного впровадження ґрунтозахисних підходів, навіть за наявності фермерських господарств і ресурсної бази. 12,17,16 – E,K– Посилення соціально–економічної кризи, депопуляції та зростання потреб населення створює ризик перевантаження системи соціальної підтримки, тому адресність допомоги потребує постійного посилення й актуалізації даних. 9,24 – H,I,A– Управлінські обмеження й ризики тривалої окупації ускладнюють доступ населення до послуг і знижують керованість, тому постає потреба забезпечити стабільну роботу дистанційних сервісів і комунікації через наявні канали. 22,23 – J,F,G– Тривала трансфертозалежність бюджету у поєднанні з нестабільністю законодавства та фінансовими коливаннями підсилює ризики бюджетної нестійкості, що потребує більшої фінансової передбачуваності та адаптивності планування. 1,8 – M– Обмеження експорту українських товарів створює загрозу для економічної активності громади, тому існує потреба зменшити залежність від зовнішніх ринків, навіть за наявності промислової бази та інвесторієнтованої політики. 7,11,10 –N– Ризики втрат доходів і деградації земель через порушення землекористування посилюються в умовах обмеженого контролю, тому громада потребує більшої впорядкованості використання земельних ресурсів і економічної бази.

Закінчення додатка Б

Слабкі сторони (W)	**WO–стратегії**	**WT–стратегії**
1. Зона ризикованого землеробства. 2. Високий безпековий ризик (фактична окупація). 3. Застаріла містобудівна документація. 4. Інвентаризацію земель не проведено. 5. Не встановлені нові межі сільської ради. 6. Незадовільний стан дорожньої мережі. 7. Низький рівень матеріально–технічного забезпечення соціальних інституцій (освіта, культура). 8. Недостатній розвиток громадського транспорту. 9. Високе енергоспоживання та низька енергоефективність. 10. Погіршений екологічний стан, відсутність системи екологічного менеджменту. 11. Зношеність інженерної інфраструктури. 12. Низька гнучкість ринку праці, тіньове безробіття. 13. Відсутність закладів фізичної культури і спорту. 14. Неможливість об'єктивної оцінки технологічного стану будівель та споруд. 15. Відсутність комплексу переробки твердих побутових відходів. 16. Нескоординованість роботи фермерів. 17. Неможливість оцінки бази аграрного сектору. 18. Обмеженість фінансових ресурсів (посилена війною та окупацією). 19. Втрата зв'язків з частиною мешканців громади. 20. Відсутність індустрії відпочинку та розваг до війни. 21. Втрата сектору малого та мікробізнесу (у довоєнний період). 22. Різке падіння власних податкових надходжень. 23. Зниження власних доходів і висока залежність від трансфертів. 24. Провал місцевих податків і зборів. 25. Скорочення управлінського персоналу в громаді. 26. Недостатнє фінансування закладів культури та мистецької освіти, що призвело до скорочення персоналу. 27. Втрата/обмеження доступу до суб'єктів господарювання внаслідок окупації. 28. Розруха сектору малого бізнесу. 29. Масовий виїзд населення. 30. Дефіцит кваліфікованих кадрів.	16,17,1 –A,B,E: Через ризиковані умови землеробства, слабку координацію фермерів і обмежену оцінку агробази громада не повною мірою використовує зростання попиту й можливості євроінтеграції для підвищення ефективності агровиробництва.. 9,11–F,I,N–Високе енергоспоживання та зношеність мереж вимагають залучення зовнішніх ресурсів, однак без системної підготовки громада ризикує не використати можливості грантів/програм відновлення та біоенергетики. 6,8 – I,N– Незадовільний стан доріг і слабкий розвиток громадського транспорту знижують доступність послуг і мобільність, а недостатня проєктна готовність може обмежити використання донорського та відновлювального фінансування. 7,26– OI,OG,ON– Низька матеріально–технічна спроможність освіти й культури та кадрові втрати в цій сфері посилюються, якщо громада не використає можливості реформи освіти та зовнішньої підтримки для модернізації. 30,12,25 –K,M,J– Дефіцит кадрів, тіньове безробіття та скорочення управлінського персоналу потребують системних навчальних і цифрових інструментів, але без організованого супроводу ваучери/дуальна освіта можуть бути використані частково. 3,14 – D,I,J– Застаріла містобудівна документація та відсутність об'єктивної оцінки стану будівель ускладнюють планування відновлення, а недостатня підготовленість може перешкодити участі у пілотних і донорських програмах. 4,5 – J,I– Відсутність інвентаризації земель і невстановлені межі сільської ради створюють правову невизначеність та бюджетні втрати, а без цифрових рішень і техдопомоги проблему складно вирішити в прийнятні строки. 15 – I,N– Відсутність комплексу поводження з твердими побутовими відходами погіршує екологічний стан і якість життя, а брак підготовлених проєктів може унеможливити залучення ресурсів відновлення. 21,28,27 – C,E,I,N– Розруха малого бізнесу та обмежений доступ до суб'єктів господарювання знижують зайнятість і доходи, і без використання інвесторських/грантових можливостей ризик економічної стагнації посилюється. 29,19–L,K,J–Підтримати повернення/закріплення населення через житлові сертифікати, консультації (ЦНАП/онлайн) та навчальні можливості.	2 –A,H,I–Фактична окупація, управлінські обмеження та високі воєнні ризики суттєво знижують керованість громади й ускладнюють виконання повноважень, що створює ризик розриву безперервності управління та надання послуг. 18,22,23,24 – J,F,G–Обмежені фінансові ресурси, різке падіння власних доходів і залежність бюджету від трансфертів у поєднанні з нестабільністю законодавства та фінансовими коливаннями формують загрозу бюджетних зривів і втрати фінансової стійкості. 9,11 – P,Q,– Високе енергоспоживання та зношеність інженерних мереж на тлі зростання тарифів підвищують витрати установ і населення, що створює ризик фінансового перевантаження та соціальної напруги. 10 – B– Погіршений екологічний стан і відсутність системи екологічного менеджменту при ризиках забруднення водойм підсилюють загрозу погіршення якості води та негативного впливу на здоров'я населення. 4,6 – N– Відсутність інвентаризації земель (та супутні управлінські прогалини) у поєднанні з ризиками порушень землекористування призводять до втрат бюджетних надходжень і деградації земельних ресурсів. 21,28 – E,K,M– Занепад малого бізнесу на фоні загального погіршення соціально–економічної ситуації та зовнішніх ринкових обмежень (зокрема експорту) поглиблює безробіття, скорочує доходи населення й посилює падіння податкової бази. 29,30 – E,L,I–Виїзд населення та дефіцит кваліфікованих кадрів у поєднанні з тривалими ризиками окупації і нестачею управлінських кадрів створюють загрозу кадрової неспроможності громади та ускладнюють відновлення й розвиток. 7,13 – Q,P– Низький рівень матеріально–технічного забезпечення соціальних інституцій і відсутність/обмеженість спортивної інфраструктури на тлі зростання тарифів збільшують витрати утримання та знижують доступність культурних і спортивних послуг для населення.