

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Розвиток грантової діяльності в організації»

Виконав: студентка 4-го курсу
бакалаврата, групи БТЕз – 1811
Спеціальності

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Регіональне управління»

ГРЕПП Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОЛДУЄВ М.В

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет бізнес технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА
« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ГРЕПП Юлія Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Розвиток грантової діяльності в організації»

керівник проекту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 10 » Березня 2025 року № 85

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.05.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Наукові праці українських та іноземних вчених з проблематики інституційного розвитку, управління грантовою діяльністю, залучення міжнародної технічної допомоги та міжсекторальної взаємодії. Інформація про поточний стан інституційної спроможності неприбуткових організацій, бізнес-структур та органів місцевого самоврядування України, зокрема дані НУ «Запорізька політехніка» та Тернуватської ОТГ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Практичні аспекти розвитку грантової діяльності та інституційної співпраці в Україні.

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

Рисунків – 12, Таблиць – 7.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
II	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
III	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професоркафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03.2025	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03.2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.04.2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04.2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06 - 27.06.2025	

Студент(ка)

_____ Юлія ГРЕПП
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

_____ Владислав КОРОЛЬКОВ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Розвиток грантової діяльності в організації» (117 с., 12 рис., 8 табл., 69 джерел, 2 додатки).

Об'єкт дослідження: процес організації та розвитку грантової діяльності в органах місцевого самоврядування, зокрема в територіальних громадах. **Предмет дослідження:** інституційні, фінансові та управлінські механізми залучення, реалізації та моніторингу грантових ресурсів.

Мета: визначити ефективні підходи до розвитку грантової діяльності в територіальних громадах та чинники успішної реалізації проєктів у повоєнному контексті.

Методи: описовий, порівняльний, аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, групування.

Новизна: розроблено модель розвитку грантової діяльності в територіальних громадах, що враховує повоєнні виклики. Запропоновано практичні рішення для підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через міжсекторальну взаємодію.

Основні положення: Розкрито грантову діяльність як інструмент інституційної розбудови та відновлення громад. Проаналізовано стратегії управління проєктами у громадах, НУО та бізнесі. Запропоновано модель міжсекторальної співпраці та практичні рекомендації для зміцнення спроможності громад до участі в грантових програмах у повоєнний період.

Висновки: Запропоновані підходи сприяють ефективнішому залученню ресурсів, розширенню міжсекторальної взаємодії та сталому повоєнному розвитку громад.

Ключові слова: ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ.

ANNOTATION

Bachelor's work: "Development of grant activities in the organization"; 117 p., figures 12, tables 8, list of sources 69 titles., 2 appendix.

The object of the study Organizing and developing grant activities in local government bodies, particularly territorial communities. **The object of the research** Institutional, financial, and managerial mechanisms for attracting, implementing, and monitoring grant resources.

Purpose - identify practical approaches to developing grant activities in local communities and factors for successful project implementation in a post-war context.

Research methods: descriptive method, comparative method, analysis, synthesis, systematization, generalization, and grouping.

Results and their novelty. Considering post-war challenges and needs, a model for developing grant activities in local communities has been created. Practical solutions have been proposed to enhance the institutional capacity of local authorities, in particular through cross-sectoral cooperation, which contributes to the effective implementation of socially significant projects.

Main provisions of the work. Grant activities are revealed as a tool for institutional development and community restoration. Project management strategies in communities, NGOs, and businesses are analyzed. A model of cross-sectoral cooperation and practical recommendations for strengthening the capacity of communities to participate in grant programs in the post-war period are proposed.

Significance of the work and conclusions. The proposed approaches contribute to more effective resource mobilization, expanded cross-sectoral cooperation, and sustainable post-war community development.

Keywords: GRANT ACTIVITY, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT, CROSS-SECTORAL INTERACTION, POST-WAR RECOVERY.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Перелік умовних позначень	
Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні засади грантової діяльності в умовах інституційного розвитку організації	13
1.1 Еволюція грантової підтримки в Україні та формування сучасної інституційної бази.....	13
1.2 Фінансово-організаційні механізми забезпечення грантових програм: національний і міжнародний контекст.....	23
1.3 Грантова діяльність у повоєнному відновленні та моделі міжсекторальної взаємодії.....	28
Висновки до розділу 1	34
Розділ 2 Аналіз інституційних та фінансових механізмів грантової діяльності у Тернуватській ОТГ.....	36
2.1 Інституційна спроможність Тернуватської громади у реалізації грантових проєктів.....	36
2.2 Проблеми та перспективи розвитку грантової діяльності в Тернуватській ОТГ.....	47
2.3 Ключові фактори успішного залучення та реалізації грантів у громаді	53
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3 Практичні шляхи вдосконалення грантової діяльності та міжсекторальної взаємодії в Тернуватській ОТГ	62
3.1 Визначення та формування ефективної грантової політики громади	62

3.2 Напрями посилення міжсекторальної співпраці у реалізації грантових ініціатив	68
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності грантової політики в громаді	75
Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	84
Список використаних джерел.....	87
Додатки.....	94
Додаток А Паспорт Тернуватської ОТГ на 2025 рік.....	95
Додаток Б Рішення про місцевий бюджет Тернуватської ОТГ на 2025 р...	108

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Слово/словосполучення/	Скорочення	Умови використання
Організація об'єднаних націй	ООН	у тексті
Окрема територіальна громада	ОТГ	у тексті
Неурядова організація	НУО	у тексті
Програма розвитку Організації Об'єдинених Націй	ПРООН	у тексті
Податок на додану вартість	ПДВ	у тексті
Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	ЄДРПОУ	у тексті
Сполучені штати Америки	США	у тексті
Європейський союз	ЄС	у тексті
Корпоративно соціальна відповідальність	КСВ	у тексті

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та обмеженого фінансування діяльності багатьох організацій, як державного, так і недержавного сектору, зростає потреба у пошуку альтернативних джерел фінансування. Одним із найбільш перспективних та ефективних шляхів забезпечення ресурсної стабільності є грантові програми фінансування.

Ефективне управління грантовою діяльністю не лише сприяє реалізації окремих ініціатив, а й підвищує загальний рівень інституційної спроможності організації, посилює її роль у місцевому та національному розвитку. Особливої актуальності ця тематика набуває в умовах децентралізації, євроінтеграції України, а також необхідності відбудови громад після збройної агресії РФ.

Науковий інтерес до грантової діяльності невпинно зростає, що зумовлено її зростаючим впливом на розвиток соціально-економічних процесів як на місцевому, так і на національному рівнях. У науковому доробку таких українських дослідників, як І. Грицай (2020), В. Рудик (2019), М. Шевченко (2021), розглядається грантова політика як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад, підвищення їхньої фінансової автономії та інституційної спроможності. У міжнародному контексті дослідження М. Eikenberry та J. Kluver присвячені аналізу ролі грантового фінансування у зміцненні громадянського суспільства та трансформації механізмів публічного управління.

Однак, попри наявність вагомих теоретичних і прикладних напрацювань, залишається низка аспектів, які потребують подальшого дослідження та методологічного обґрунтування. Зокрема, до таких проблемних питань належать: пошук ефективних моделей управління грантовими проєктами в умовах кризових явищ; забезпечення стійкості результатів грантових ініціатив після завершення фінансування; інтеграція

грантової діяльності в загальну систему стратегічного управління організацією; дефіцит фахових кадрів та недостатня інституційна спроможність організацій у сфері реалізації грантів.

Об'єктом дослідження є процес організації та розвитку грантової діяльності в органах місцевого самоврядування, зокрема в територіальних громадах.

Предметом дослідження виступають інституційні, фінансові та управлінські механізми залучення, реалізації та моніторингу грантових ресурсів.

Мета дослідження є визначення ефективних підходів до розвитку грантової діяльності в територіальних громадах та чинники успішної реалізації проєктів у повоєнному контексті.

Завдання дослідження:

- дослідити еволюцію грантової підтримки в Україні та формування сучасної інституційної бази як основи для розвитку грантової діяльності;
- проаналізувати фінансово-організаційні механізми забезпечення грантових програм у національному та міжнародному контексті;
- розкрити роль грантової діяльності у повоєнному відновленні України та дослідити моделі міжсекторальної взаємодії в цій сфері;
- оцінити інституційну спроможність Тернуватської громади у реалізації грантових проєктів;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку грантової діяльності в Тернуватській ОТГ;
- проаналізувати ключові фактори успішного залучення та реалізації грантів у досліджуваній громаді;
- сформулювати підходи до розробки ефективної грантової політики в умовах Тернуватської ОТГ;
- запропонувати напрями посилення міжсекторальної співпраці у реалізації грантових ініціатив;
- надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової політики в регіональному та локальному контексті.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, групування, системний підхід.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність у сфері залучення та використання грантових коштів, управління неприбутковими організаціями та підприємствами. Також використано методичні рекомендації щодо написання грантових заявок, звітності за грантовими проектами, міжнародні й національні стандарти у сфері грантового фінансування. Важливе місце займають наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали міжнародних організацій, результати науково-практичних конференцій, статті з наукових періодичних видань, а також електронні ресурси мережі Інтернет, що висвітлюють сучасні підходи до розвитку грантової діяльності. Окрему увагу приділено аналізу внутрішньої документації та звітності конкретної організації, яка є об'єктом дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у всебічному дослідженні особливостей функціонування грантової діяльності в сучасних умовах, зокрема в умовах економічної нестабільності та підвищеної конкуренції за ресурси. Поглиблено поняття грантової діяльності як інструменту фінансової підтримки та розвитку організацій, що діють у сфері освіти, науки, культури та громадянського суспільства. Визначено, що ефективність грантової діяльності значною мірою залежить від внутрішньої організаційної структури, наявності компетентного персоналу та інформаційного забезпечення.

За результатами дослідження отримано наступні науково обґрунтовані результати:

- розроблено практичні рекомендації щодо створення внутрішньої системи управління грантовими проектами, орієнтованої на результативність і прозорість;
- здійснено аналіз чинників, що стримують розвиток грантової діяльності в організації, та запропоновано інструменти їх подолання;

– обґрунтовано модель підвищення ефективності залучення грантових коштів на основі стратегічного планування та розвитку партнерських зв'язків.

Практична цінність – отримані результати можуть бути використані громадськими організаціями, представниками бізнесу та органами влади для побудови ефективної системи управління грантовою діяльністю.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези доповіді за темою «Роль грантової діяльності в розвитку організації» та прийнято участь в роботі III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка проходила в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» 23-24 квітня 2025 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції отримано сертифікат [37].

Результати дослідження можуть бути рекомендовані для застосування при розробки системи управління формуванням, оновленням та використанням основних засобів.

Структура роботи – вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури (69 джерел), 8 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки. Загальний обсяг – 117 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція грантової підтримки в Україні та формування сучасної інституційної бази

Грант являє собою форму безповоротної фінансової підтримки, що надається з метою реалізації конкретного проєкту. Він виступає важливим механізмом стимулювання ініціатив і сприяє розвитку різних напрямів суспільної, освітньої, наукової чи підприємницької діяльності [64]. Важливо розрізняти поняття грант від інших форм фінансової допомоги, таких як: кредит, на відміну від гранту, є формою фінансування, що вимагає повернення коштів із процентами; субсидія - це державна допомога, зазвичай у формі компенсації частини витрат громадян або підприємств, яка має соціальний або економічний характер; дотація - це цільове фінансування, яке може надаватися як у грошовій, так і в натуральній формі, місцевим бюджетам або підприємствам для забезпечення збалансованості бюджету або стабілізації цін. На відміну від них, надання грантів відбувається на конкурсній основі та має чітко визначені цілі, обґрунтовану логіку проєктів та вимагають прозорого звітування про використані кошти.

Грантова діяльність - це сукупність дій, які спрямовані на залучення, управління та реалізацію фінансової допомоги у формі грантів для підтримки наукових, освітніх, соціальних, культурних, підприємницьких та інших ініціатив [64]. Ця діяльність охоплює всі етапи роботи з грантовим фінансуванням: від пошуку відповідного донорського ресурсу та підготовки грантової заявки до реалізації проєкту, його моніторингу, та звітності за ним. З розвитком міжнародної діяльності, в Україні грантова діяльність набула системного характеру, стала важливим інструментом зміцнення громадянського суспільства, підтримки державних реформ і стимулювання

економічного розвитку. Саме тому вивчення грантової діяльності поступово оформлюється в окремий науково-практичний напрям - грантознавство.

Грантознавство як науковий курс утворилося порівняно нещодавно. Розвиток цього поняття та отримання нових знань у цій сфері розпочалося разом зі набуттям Україною незалежності (1991–2000 роки). Тоді новостворенні благодійні та громадські організації почали активно залучати підтримку міжнародних фондів і програм, зокрема Міжнародного фонду «Відродження» [38].

Трішки згодом Європейський союз почав відкривати для України грантові програми. Наприклад, TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States) - програма для допомоги та технічної підтримки, що реалізується Європейською комісією для сприяння членам Співдружності Незалежних Держав (а також Монголії) у їхньому переході до демократичної ринкової економіки. TACIS включав компонент, що стосується ядерної безпеки, який після 2006 року був замінений Інструментом співробітництва у сфері ядерної безпеки. [17]

В рамках програми TACIS між Україною та Європейським Союзом було підписано ряд угод про фінансування, що охоплювали різноманітні проекти технічної допомоги. Ці угоди забезпечували фінансування та визначали механізми реалізації проектів. Наприклад Угода про фінансування програми дій TACIS з ядерної безпеки 2005 року, яка передбачала фінансування заходів, спрямованих на підвищення рівня ядерної безпеки в Україні. Програма включала в себе різноманітні проекти, які були спрямовані на модернізацію та вдосконалення ядерної інфраструктури. Також в 2005 році була підписана Угода про фінансування програм за участю багатьох країн (Програма дій TACIS з прикордонного співробітництва 2005 року - частина II), яка охоплювала заходи, спрямовані на розвиток прикордонного співробітництва між Україною та сусідніми країнами ЄС, через облаштування пунктів пропуску через державний кордон [55].

Особливу зацікавленість до програми TACIS виявили Державні структури, наукові інститути, громадські організації та міжнародні партнери.

Вони активно готували та подавали проекти, спрямовані на підтримку реформ і розвитку у різних сферах. Співпраця цих різноманітних учасників сприяла ефективному впровадженню грантових ініціатив та зміцненню партнерства між Україною та Європейським Союзом.

Наступним етапом розвитку стало формування національної грантової системи в Україні. Це дуже складний процес, який включав в себе багато процесів. Система будувалася спираючись на власні інституційні механізми підтримки наукових, освітніх, соціальних та культурних ініціатив, але з адаптацією до міжнародного досвіду. Вже скоро держава представила грантові програми та фонди, як-от Програма підтримки молодіжних ініціатив, Державний фонд фундаментальних досліджень, Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та ін. [58, 51].

У цей період, значно зростає вплив міжнародних донорських організацій, які надають фінансування для реалізації проектів у різних галузях. Серед них варто відзначити Програму розвитку ООН (ПРООН), Фонд Джорджа Маршалла, фонд «Євразія», Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), програму TEMPUS, яка з 2014 року трансформувалась у напрям програми Erasmus+: KA2 «Розвиток потенціалу вищої освіти» [56].

Завдяки цьому активізувалася діяльність громадських і благодійних організацій у співпраці з місцевим самоврядуванням, які почали подавати власні проекти на отримання грантового фінансування, що позитивно вплинуло на розвиток громадянського суспільства та впровадженню соціальних програм.

Наглядним прикладом цього може стати проект «Відкритий уряд» (Open Government), який був започаткований приблизно у 2011 році як частина глобальної ініціативи Open Government Partnership (OGP), до якої Україна приєдналася у 2011-2012 роках. Мета проекту - підвищення прозорості влади, сприяння відкритому урядуванню та залученню громадськості до прийняття рішень. Кожного року в Україні проходить Тиждень Відкритого Уряду, як і в інших країнах – учасницях міжнародного Партнерства «Відкритий Уряд». Це

– щорічна подія, яка об'єднує зусилля уряду та громадянського суспільства для просування принципів відкритості, підзвітності та співпраці [59].

Окрім того у 2000–2010 роки в Україні активно впроваджувалися програми підтримки малого та середнього бізнесу, спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу та інтеграцію в європейські економічні процеси [65–67]. Зокрема, програма USAID «Бізнес-ініціатива розвитку» (BDI) надавала гранти, консультації та тренінги для підвищення конкурентоспроможності підприємств, а програма TEMPUS [43] сприяла модернізації бізнес-освіти та підготовці кваліфікованих кадрів. Фонд розвитку підприємництва за підтримки Світового банку і ЄБРР впроваджував кредитні та грантові механізми, стимулюючи інновації й модернізацію виробництва. На національному рівні створювалися інститути підтримки інвестицій і експорту, що покращували бізнес-клімат і залучали іноземні інвестиції. У містах, зокрема Львові, Києві та Харкові, діяли бізнес-інкубатори і локальні грантові програми за підтримки міжнародних донорів, таких як Міжнародний фонд «Відродження» [2], що допомагали молодим підприємцям запускати стартапи і розвивати свій власний бізнес. Це той самий період, який заклав основи інституційної підтримки бізнесу, що стало основою для подальшого економічного розвитку країни.

Період із 2010 по 2021 рр. відзначається збільшенням підтримки міжнародних та національних грантових програм, в ці роки Україна бере активну участь у Програмі Horizon 2020, в цей же час відбувається підписання угоди з ЄС про участь у Horizon Europe та Європейській програмі атомних досліджень [25; 14], незабаром відкривається Український культурний фонд (2017) [60].

У цей період деякі провідні вищі навчальні заклади України, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна та Львівський національний університет імені Івана Франка, почали вводити освітні курси, присвячені вивченню грантових програм. Такі курси зазвичай входять до навчальних планів із менеджменту,

економіки, міжнародних відносин та суміжних спеціальностей. Водночас з'являлися окремі консультанти та консалтингові компанії, які спеціалізувалися на грантовій тематиці, серед них Центр розвитку «ЧАС ЗМІН» [61] та Мережа центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес» [63], що значно розширили сферу знань у цій галузі.

Наразі в Україні активно розвивається система неформальної освіти у сфері грантрайтингу та проєктного менеджменту, це сприяє професіоналізації грантової діяльності. Ми можемо це спостерігати в таких університетах як Київська школа економіки (KSE), Український католицький університет (УКУ) та Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА), які пропонують курси та тренінги з підготовки грантових заявок, управління проєктами та фандрайзингу. На платформах масових онлайн-курсів Prometheus та Coursera також доступні безкоштовні й сертифіковані програми з проєктного менеджменту, зокрема курси «Грантрайтинг», «Проєктний менеджмент», «Успішний стартап», «Фандрайзинг для некомерційних організацій». Існують і спеціалізовані школи, такі як Grant Management School, вони проводять інтенсивні практичні курси з грантового менеджменту, які включають розробку бюджету, моніторинг реалізації та звітність. Ці освітні можливості дозволяють підвищувати компетентність фахівців у сфері грантознавства, забезпечуючи якісну підготовку для участі в міжнародних та національних програмах фінансування.

Початком сучасного становлення грантознавства в Україні прийнято вважати 2022 рік - рік, коли Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну. Саме з цього моменту міжнародні партнери інтенсифікували грантову підтримку для України.

Сьогодні ми спостерігаємо, що для України грантова допомога стала не тільки інструментом міжнародної допомоги, а й стала важливим елементом національної економічної та соціальної стратегії, особливо в умовах війни. Велика кількість грантової допомоги націлена на відновлення інфраструктури, підтримку соціальних ініціатив, розвиток малого і середнього бізнесу, а також на забезпечення гуманітарної допомоги та реінтеграцію постраждалих від

війни регіонів. Протягом трьох років війни, Україна отримала значну міжнародну фінансову допомогу від різних країн та організацій. За даними Міністерства фінансів України, станом на 4 грудня 2024 року загальний обсяг зовнішньої фінансової допомоги становив \$105,9 млрд (табл.1.1) [43]. П'ять країн, що стали найбільшими фінансовими донорами України у форматі грантів:

Таблиця 1.1

Обсяг зовнішнього фінансування [43]

Країна	Обсяг фінансування	Напрямки фінансування
США	\$11 млрд	на програми економічного розвитку (\$1,05 млрд), гуманітарну допомогу (\$580 млн) та на фінансування програм сприяння демократії та захисту прав людини (\$340 млн) та інші.
Японія	\$230.5 млн	Японія надає Україні грантову підтримку через кілька програм, спрямованих на розвиток місцевих громад, покращення соціальних умов та відновлення інфраструктури.
Норвегія	\$190 млн	Норвегія активно підтримує Україну через різноманітні грантові програми, спрямовані на розвиток підприємництва, зміцнення громадянського суспільства та підвищення енергетичної стійкості.
Німеччина	\$105 млн	Німеччина активно підтримує Україну через грантові програми, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, відновлення економіки та підтримку підприємців.
Іспанія	\$50 млн	Іспанія активно підтримує Україну через різноманітні грантові програми, спрямовані на відновлення та розвиток ключових секторів економіки.

Одним із прикладів є програма державної підтримки, зокрема Міністерства економіки України - «Робота», вона передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Програма спрямована на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць [50]. Ця програма включає в себе декілька важливих компонентів. Перший компонент - це гранти на запуск

бізнесу, в рамках програми надається одноразова фінансова підтримка, яка дозволяє покрити стартові витрати на відкриття або розширення малого бізнесу. Другий компонент - це навчальні курси та тренінги, метою яких є надання підтримки в опануванні бізнес - планування, бухгалтерії, маркетингу та правових аспектів, які є дуже важливими на етапі започаткування та розвитку власного бізнесу. Третій компонент - консультаційна підтримка, зокрема представниками Державної служби зайнятості або фахівцями АТ «Ощадбанк», метою якої є інформаційний супровід учасників програми від написання та подання заявки до звітування за грантом [40].

Відомо, що від початку введення в дію програми «Робота, фінансову допомогу на відкриття або розширення бізнесу отримало близько 20 тисяч осіб. Які успішно реалізують свій потенціал, через ведення підприємницької діяльності та надання місць роботи іншим особам. За перші два роки роботи програми, вдалось створити понад 5 тисяч нових робочих місць у різних регіонах України. Понад 10 тисяч українців пройшли навчальні програми, що підвищило їхню компетентність у сфері підприємництва. Все це позитивно впливає на економічний розвиток країни [41].

Міністерство освіти і науки України забезпечує функціонування системи державного фінансування наукових досліджень та освітніх проєктів, також виконує адміністративну роль для участі України в міжнародних програмах, таких як Horizon Europe, COST, програми Світового банку, Erasmus+ та інші [42].

Одним із прикладів проєктів, які були реалізовані за підтримки міжнародних програм фінансування, зокрема Світового банку - є проєкт Ukraine Country Climate and Development Report, результати якого були опубліковані Київською школою економіки (KSE) в 2024 році. Проєкт був ініційований Центром досліджень продовольства та землекористування (C4FLUR) та мав на меті оцінити вплив CST на виробництво агропродовольчих товарів та викиди парникових газів в аграрному секторі України. Дослідження включало розробку політичних рекомендацій щодо трансформації державних витрат для покращення адаптації аграрного сектору

до кліматичних змін. Висновком цього звіту стало надання конкретних рекомендацій щодо трансформації державних витрат для покращення адаптації аграрного сектору до кліматичних змін [30].

Інституційна спроможність у контексті грантової діяльності передбачає здатність організації ефективно залучати, управляти та реалізовувати грантові проекти, забезпечуючи належне планування, фінансовий контроль, моніторинг і звітування перед донорами [15]. Вона включає наявність кваліфікованого персоналу, розвинених внутрішніх процедур і політик, технічних ресурсів та організаційної структури, що дозволяє стабільно та прозоро виконувати умови грантових угод і досягати поставлених цілей. Інституційна спроможність є ключовим фактором для забезпечення прозорості, підзвітності та сталості грантових ініціатив. Оцінка інституційної спроможності відбувається через сім ключових напрямів, які разом визначають її здатність ефективного функціонування. По-перше, лідерство, це той напрямок, який дозволяє організації керувати процесами та приймати стратегічні рішення. По-друге, операційна ефективність, вона характеризує внутрішні процеси і процедури, які забезпечують безперебійну роботу організації.

По-третє, якість і ефективність надання послуг, це впливає на задоволеність отримувачів допомоги чи клієнтів. По-четверте, зовнішня взаємодія, тобто, здатність організації співпрацювати з донорами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. По-п'яте, планування, що включає стратегічне мислення та адаптацію до змін середовища. По-шосте, ресурси, які включають наявність та ефективне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. І нарешті, технічні або глобальні продукти, зосередженні на розробці та впровадженні інноваційних технологічних рішень, які підвищують конкурентоспроможність і ефективність діяльності організації [18].

Зазвичай донори обов'язково оцінюють спроможність організацій за відповідними критеріями перед наданням фінансування, щоб переконатися в їхній здатності ефективно управляти грантовими ресурсами та досягати

поставлених цілей проєктів [4]. Виходячи з аналізу документу OECD «Better Criteria for Better Evaluation» можемо визначити шість ключових критеріїв для оцінки програм і проєктів - це актуальність, яка оцінює відповідність ініціативи потребам та пріоритетам бенефіціарів; послідовність, що характеризує узгодженість між різними політиками та заходами; ефективність, яка показує ступінь досягнення поставлених цілей; ефективність використання ресурсів, що аналізує співвідношення витрат і результатів; вплив, який вимірює довгострокові позитивні та негативні наслідки; та стійкість, що визначає здатність зберегти результати після завершення фінансування. Всі перераховані критерії забезпечують комплексний підхід до оцінювання як програм, так і інституційної спроможності організацій, що їх реалізують [2].

Така оцінка допомагає знизити ризики неефективного використання коштів, забезпечити прозорість і підзвітність, а також гарантувати, що організація має необхідні внутрішні структури, компетенції і ресурси для успішної реалізації проєктів. Крім того, оцінка спроможності сприяє встановленню довгострокового партнерства між донором і отримувачем грантової допомоги, адже вона дозволяє ідентифікувати сильні сторони та потенційні проблеми, над якими можна працювати задля підвищення якості реалізації проєктів. Такий підхід підвищує ймовірність досягнення сталих результатів і максимізує вплив фінансової підтримки, а також формує взаємну довіру між сторонами.

Важливо зазначити, що саме інституційна база організації може забезпечити якісну підготовку грантових заявок та підвищення шансу отримання фінансування завдяки наявності професійних кадрів, чітких процедур та систематичного підходу до розробки проєктів, що підвищує шанси на отримання фінансування.

У процесі розвитку інституційної спроможності організацій ключову роль відіграють державні та недержавні інституції, шляхом надання фінансової підтримки, проведенням навчальних програм та програм менторства для неурядових організацій (НУО) та бюджетних установ.

Наприклад, USAID, ПРООН, Європейський Союз та Український культурний фонд активно інвестують у підвищення потенціалу даних структур, шляхом підтримки проєктів з інституційного розвитку, що охоплюють навчання та консультації для покращення управління проєктами та реалізації грантових коштів [24].

Однак розвитку інституційної спроможності організації постійно перешкоджають такі фактори, як нестабільне фінансування, яке ускладнює довгострокове планування, високий рівень кадрової плинності і дефіцит фахівців, що призводить до втрати компетенцій. Додатковими перешкодами є відсутність досвіду у стратегічному плануванні і бюрократичні обмеження в бюджетних установах, які гальмують впровадження ефективних управлінських практик і знижують здатність до адаптації.

Не дивлячись на перешкоди, ми спостерігаємо, що в Україні існують успішні приклади організацій і громад, які змогли завдяки інституційному розвитку побудувати ефективну грантову систему. Інтеграція міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 та методології управління на основі результатів (Results-Based Management), допомагає підвищити якість управління, прозорість і підзвітність, що сприяє стійкості проєктів і зростанню довіри донорів.

1.2 Фінансово-організаційні механізми забезпечення грантових програм: національний і міжнародний контекст

Грантове фінансування є однією з ключових форм підтримки проєктів у різних сферах суспільного життя - від освіти й науки до культури, охорони здоров'я, екології та підприємництва. Грант - це фінансування, яке надається організаціям або фізичним особам на безповоротній основі для реалізації проєктів та суспільно важливих ініціатив [64].

У сучасній практиці реалізації грантових програм передбачено наявність ефективних фінансових механізмів, які можуть забезпечувати прозорість, контроль та раціональне використання ресурсів. До таких механізмів

належать інструменти планування бюджету, системи моніторингу витрат, фінансової звітності, а також механізми ко-фінансування та аудиту. Ці механізми визначають не лише можливість отримання грантового фінансування, а й успішність впровадження проєктів в цілому.

Роль грантів у розвитку державного, громадського та бізнес-секторів постійно зростає, з огляду на це важливо зазначити особливості фінансової підтримки таких проєктів як в українському, так і в міжнародному контексті та виявити спільні риси, відмінності та перспективи для України в цій сфері.

Розглядаючи особливості фінансування саме в українському контексті, можна виділити декілька джерел такого фінансування. По-перше це національні джерела фінансування, наприклад програми від Міністерства освіти і науки України (МОН) спрямовані на розвиток науки, академічної мобільності, досліджень у вищих навчальних закладах, також це Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (Держінновації), яка підтримує інноваційні стартапи й технологічні проєкти. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який забезпечує фінансування проєктів, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів України. Також до національних джерел фінансування відносять місцеві ініціативи та обласні фонди підтримки. До прикладів таких ініціатив можна віднести нещодавно анонсований в Запоріжжі конкурс «Мініініціатив» [44], цей конкурс був впроваджений за підтримки місцевого самоврядування та міжнародного фонду UNICEF. Ще одним джерелом фінансування є державні установи. До таких установ належить Український культурний фонд, який відіграє значну роль у фінансуванні культурних, мистецьких та освітніх проєктів.

По-друге, це приватні джерела фінансування, до яких відносять вітчизняні компанії, які активно впроваджують політику корпоративно соціальної відповідальності (КСВ), надаючи фінансову підтримку громадським ініціативам, освітнім програмам, екологічним проєктам (наприклад, через фонди великих бізнес-структур – як-от «МХП-Громаді» [50] або «Фонд Ріната Ахметова»).

Грантове фінансування передбачає чітко визначену фінансову структуру та етапність (табл.1.2.), які вимагають від бенефіціарів високого рівня дисципліни в управлінні залученими ресурсами.

Таблиця 1.2

Основні елементи фінансової реалізації проєктів

Елемент	Зміст
Фінансове планування	Визначення цілей проєкту, джерел фінансування, формування бюджету та розподіл коштів за напрямками.
Кошторис витрат	Деталізований документ, який відображає усі види витрат проєкту з розбивкою по статтях.
Календарний план фінансування	Графік надходження та використання коштів відповідно до етапів реалізації проєкту.
Фінансовий контроль	Внутрішній та зовнішній аудит, перевірки відповідності витрат умовам грантового договору.
Звітність	Періодичне подання фінансових та описових звітів донорам або контролюючим органам.
Управління ризиками	Визначення фінансових ризиків (наприклад, затримки фінансування, зміна курсу валют) та заходи щодо їх мінімізації.

Фінансове планування є одним із найважливіших етапів підготовки та реалізації грантового проєкту, адже воно забезпечує раціональне використання наданих коштів та підвищує ймовірність досягнення очікуваних результатів. До фінансового планування відносять ряд важливих завдань, котрі ставить перед собою кожна організація (рис.1.1).

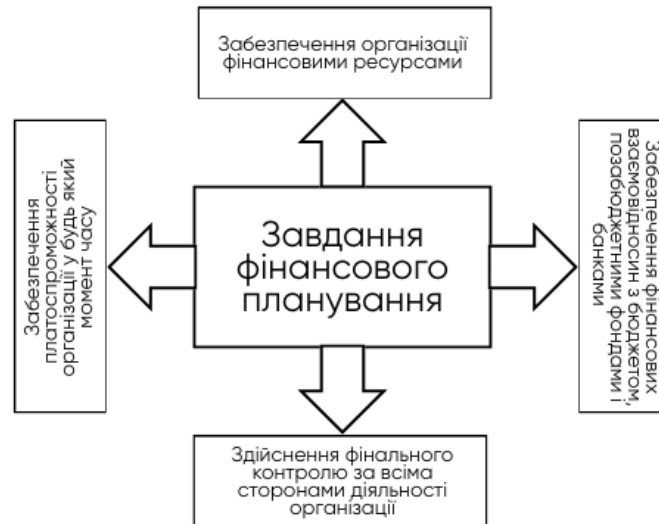


Рис. 1.1 Завдання фінансового планування

На цьому етапі проводиться детальна оцінка вартості усіх запланованих заходів, які будуть реалізовуватись у межах проєкту, із врахуванням їх масштабу, тривалості та ресурсного наповнення. Формується бюджет, який повинен відповідати як стратегічним цілям проєкту, так і вимогам грантодавця щодо структури витрат і допустимих категорій фінансування. Особливу увагу приділено прогнозуванню джерел фінансування: основним джерелом можуть бути кошти гранту, але також важливим є передбачення співфінансування або залучення власних ресурсів організації, що демонструє її зацікавленість і відповідальність. У процесі фінансового планування враховуються валютні ризики, особливо у випадках, коли кошти гранту надходять у валюті, відмінній від національної, а також інфляційні чинники, що можуть вплинути на вартість ресурсів і послуг протягом реалізації проєкту.

Кошторис витрат є невід'ємною частиною фінансової документації грантового проєкту та слугує основою для подальшого фінансового управління. Він представляє собою деталізований документ, у якому розписані всі категорії витрат, необхідних для реалізації проєктної діяльності.

До основних категорій, як правило, входять: заробітна плата персоналу, витрати на придбання обладнання і матеріалів, оплата зовнішніх послуг, транспортні витрати, витрати на зв'язок, а також адміністративні й непрямі витрати. Кожна стаття витрат має бути обґрунтована як за змістом, так і за сумою, відповідно до планованої діяльності та цілей проєкту. У кошторисі встановлюються ліміти витрат за кожною категорією, що дозволяє контролювати використання коштів та уникати перевищення бюджету. Важливо також забезпечити відповідність кожної витрати вимогам грантодавця, адже багато програм мають чітко визначені обмеження щодо допустимих витрат.

Календарний план фінансування є важливим інструментом організації фінансового забезпечення грантового проєкту, який відображає часову логіку використання бюджетних коштів. Він дозволяє координувати фінансові витрати з графіком виконання заходів проєкту, забезпечуючи своєчасне фінансування кожного етапу. Основна функція календарного плану полягає в розподілі загального бюджету по часових періодах - зазвичай по місяцях, кварталах або етапах реалізації. Це дозволяє уникнути надлишкових витрат на ранніх етапах та фінансового дефіциту на пізніх. План включає контрольні точки, які вказують на дати отримання траншів від грантодавця, а також строки подання фінансових та змістовних звітів. Важливим аспектом є чітке узгодження термінів виплат з умовами грантової угоди, адже багато донорів надають фінансування поетапно, залежно від виконання зобов'язань та результатів звітності. Наявність чіткого календарного плану фінансування підвищує прозорість реалізації проєкту, полегшує фінансовий контроль та дозволяє ефективніше реагувати на зміни в умовах реалізації.

Фінансовий контроль у межах грантової діяльності є критично важливим механізмом забезпечення цільового, ефективного та прозорого використання наданих коштів. Він передбачає систематичний нагляд за витратами, що здійснюються в процесі реалізації проєкту, і включає кілька ключових складових. Насамперед, призначаються відповідальні особи або фінансові менеджери, які здійснюють ведення фінансового обліку та

контролюють дотримання бюджету. Регулярно проводяться внутрішні аудити, перевірки відповідності витрат затверженому кошторису та графіку фінансування. Особлива увага приділяється дотриманню принципів цільового використання коштів, відповідно до умов грантової угоди. Усі витрати повинні бути документально підтверджені - це включає належну фіксацію та архівування рахунків, актів виконаних робіт, платіжних доручень, договорів тощо. Наявність ефективної системи фінансового контролю дозволяє мінімізувати ризики зловживань, уникнути санкцій з боку грантодавця та створити основу для успішної звітності і подальшої участі в грантових програмах.

Звітність є невід'ємною частиною процесу реалізації грантового проєкту і слугує основним інструментом комунікації між організацією-отримувачем гранту та донором. Вона включає складання та подання проміжних і фінальних звітів про використання коштів, відповідно до встановлених термінів і вимог грантодавця. Як правило, донори надають стандартизовані форми або шаблони звітності, які організація зобов'язана використовувати для уніфікації даних і спрощення аналізу. До фінансової звітності обов'язково додаються копії первинних документів: рахунки, платіжні документи, договори, акти виконаних робіт, які підтверджують фактичне використання коштів. У випадках, коли відбулися зміни в структурі витрат чи затримки в реалізації запланованих заходів, необхідно надати обґрунтовані пояснення щодо відхилень від початкового бюджету. Якісно підготовлена звітність не лише забезпечує прозорість проєкту, але й створює репутацію надійного партнера для донорів, що відкриває перспективи для участі в майбутніх грантових ініціативах.

Управління ризиками у грантовому проєкті є ключовим елементом фінансового управління, що спрямований на попередження, мінімізацію та ефективне реагування на можливі фінансові загрози. На цьому етапі здійснюється систематичне виявлення потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на реалізацію проєкту, серед яких найчастіше зустрічаються: коливання валютного курсу, затримки у перерахуванні коштів

з боку грантодавця, інфляційні процеси, зміни у податковому чи митному законодавстві. Для кожного з ідентифікованих ризиків розробляється план реагування, що включає конкретні дії у разі їх реалізації. Одним із важливих інструментів мінімізації ризиків є резервування частини бюджету - створення фінансової «подушки безпеки» для покриття непередбачуваних витрат. За необхідності також може бути передбачене страхування відповідальності організації або майна (наприклад, обладнання), придбаного в рамках проєкту. Такий підхід не лише зменшує фінансові втрати, але й підвищує довіру грантодавців, демонструючи здатність організації до проактивного управління проєктними ресурсами [12].

1.3 Грантова діяльність у повоєнному відновленні та моделі міжсекторальної взаємодії

Після спричинених війною масштабних руйнувань в Україні, одним із пріоритетів національного відновлення став розвиток людського капіталу - це ключовий ресурс для сталого соціально-економічного зростання країни [58, 53]. У цьому контексті грантова діяльність є важливим інструментом цільової підтримки громадян, організацій та інституцій, що працюють над відновленням України.

Ці пріоритети чітко визначені в офіційних документах та заявах українського уряду. Міністерство економіки України та Міністерство соціальної політики спільно розробляють комплексні політики, які спрямовані саме на розвиток людського капіталу. В цьому плані передбачено ухвалення нових політик зайнятості та створення конкурентних умов праці, розвиток розгалуженої системи професійної освіти, соціального захисту та охорони здоров'я, розвиток культури та міжнародних зв'язків та багато інших аспектів, які будуть позитивно впливати на розвиток людського капіталу та відновлення нашої країни [23].

В свою чергу у 2024 році Президент України Володимир Зеленський представив План внутрішньої стійкості, який складається з десяти пунктів:

«Фронт», «Єдність», «Зброя», «Енергетика», «Безпека», «Громади», «Людський капітал», «Гроші», «Культурний суверенітет», «Політика героїв»[48].

План передбачає низку стратегічних рішень, спрямованих на збереження людського капіталу. Серед цих рішень є запровадження інституту множинного громадянства, оновлення дипломатичної служби, організація безкоштовного харчування для всіх школярів. Однією з ініціатив є створення спеціалізованого центрального органу виконавчої влади - Міністерства об'єднання українців, яке опікуватиметься питаннями глобальної української діаспори [48].

У контексті запропонованих планів та рішень, ми можемо зазначити, що саме грантова діяльність може відіграти ключову роль у процесі відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. Завдяки підтримці як міжнародних донорів, так і національних інституцій, ми можемо забезпечити реалізацію численних ініціатив, спрямованих на покращення освітнього, професійного, соціального та психологічного потенціалу наших громадян.

Ми можемо спостерігати як гранти залучені за участі у міжнародних та національних програмах активно використовуються для фінансування програм підвищення кваліфікації, цифрової грамотності, вивчення іноземних мов, а також розвитку дистанційної та інклюзивної освіти. Особливу увагу наразі приділяють дітям із сімей внутрішньо переміщених осіб та тим, хто навчається за кордоном. Впроваджуються програми метою яких є фінансування бізнес-ініціатив молоді, ветеранів і переселенців, що сприяє їхній економічній активності та самореалізації в межах країни та поза нею. Виходячи з умов війни значна частина грантових ресурсів спрямовується на надання психологічної допомоги, реабілітацію учасників бойових дій, підтримку родин загиблих, профілактику ПТСР та створення мобільних бригад соціально-психологічної підтримки. Створюються культурні проекти, освітні кампанії, архівування воєнної пам'яті та підтримка громадських ініціатив - усе це забезпечується грантовим фінансуванням, що сприяє

збереженню національної ідентичності та розвитку активної громадянської позиції.

Повоєнне відновлення України стає неможливим без ефективного розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу держави. Грантова діяльність у цьому контексті виступає дієвим інструментом, який забезпечує цільову підтримку різних груп населення - від дітей і молоді до ветеранів та ВПО. Важливо зазначити, що залучення міжнародного досвіду роблять грантове фінансування важливою складовою сучасної моделі розвитку людського потенціалу в Україні. У поєднанні з державними ініціативами та національними реформами, грантова підтримка активно сприяє формуванню спроможного, стійкого суспільства здатного забезпечити сталий розвиток країни в післявоєнний період.

Поняття міжсекторальної взаємодії є багатокомпонентним, оскільки об'єднує два ключові терміни. Поняття «взаємодія» передбачає наявність двостороннього або багатостороннього впливу між явищами, процесами чи суб'єктами діяльності. Натомість термін «міжсекторальна» потребує більш детального тлумачення, адже він вказує на взаємозв'язки між різними секторами суспільства - державним, громадянським, приватним і міжнародним, - що функціонують у межах єдиної системи задля досягнення спільних цілей [39, 19].

Основоположним принципом реалізації сучасних грантових програм - є міжсекторальна взаємодія, оскільки вона дозволяє об'єднати ресурси, експертизу та зусилля різних учасників, до прикладу: неурядові організації, заклади вищої освіти, органи місцевого самоврядування, представники бізнесу та міжнародні донорські організації задля реалізації соціально важливих проєктів. У практиці управління грантами ця взаємодія відіграє роль координаційного механізму, який забезпечує ефективну співпрацю між всіма учасниками [5].

На сьогодні гранти виступають каталізатором співпраці, це зумовлено умовами грантових програм, які часто передбачають обов'язкову участь кількох секторів у реалізації проєктів. Багато міжнародних грантів (USAID,

EU4Youth, UNDP) вимагають створення консорціумів або коаліцій, де кожен партнер представляє різний сектор. Це відповідає моделі «трикутника партнерства» Triple Helix (рис.1.2.) або моделі колективного впливу (Collective Impact). Triple Helix, як модель була запропонована Генрі Ецковіцем і Лоїт Лейдесдорфом і базується на ідеї взаємодії трьох основних секторів: університетів (освіта/наука), бізнесу (приватний сектор) та уряду (державний сектор)[42,34].

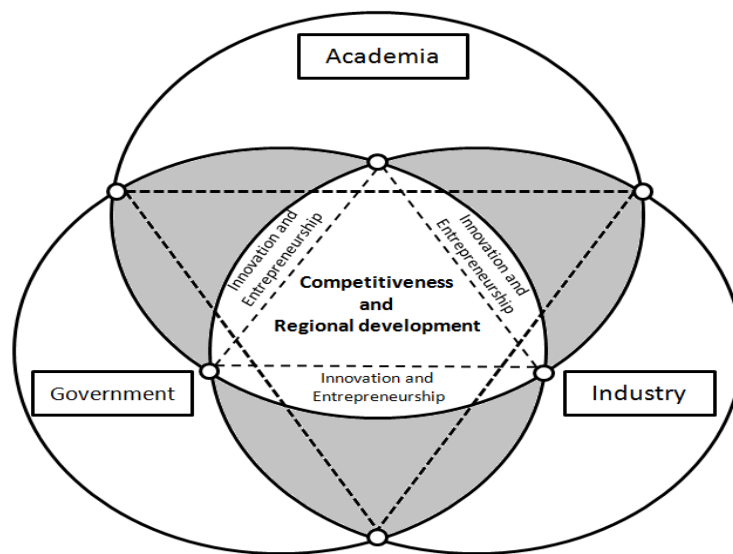


Рис. 1.2 Модель «трикутника партнерства» (Triple Helix) [39].

У межах реалізації грантових програм ця модель допомагає мобілізувати науковий потенціал, інвестиційні ресурси та нормативно-правову підтримку. В українському контексті дедалі частіше зустрічаються приклади проєктів, де університети співпрацюють з місцевими органами влади та бізнесом у сфері інновацій, регіонального розвитку або соціального підприємництва.

За моделлю Triple Helix [39] було створено BIONIC Hill - це перший український інноваційний парк, який об'єднує університети, бізнес та державні органи. Цей парк був заснований бізнесменом Василем Хмельницьким, він розташований у Києві та включає в себе бізнес-центри, науково-дослідні лабораторії та житлову інфраструктуру. В результаті було відкрито BIONIC University - перший в Україні міжкорпоративний IT-

університет, що готує фахівців у галузі інформаційних технологій, м'яких навичок та підприємництва, до реалізації проєкту було долучено Національний університет «Києво-Могилянська академія».

Однак, незважаючи на масштабні плани, проєкт BIONIC Hill так і не був реалізований у повному обсязі. Реалізацію було призупинено через низку проблем, зокрема конфлікт інтересів між учасниками проєкту, а також труднощі із земельними питаннями, нормативно-правовими обмеженнями та відсутністю сталої підтримки з боку держави. Цей приклад ілюструє як потенціал, так і складність міжсекторальної взаємодії: незважаючи на наявність концепції Triple Helix, реалізація інноваційних проєктів потребує не лише співпраці, але й ефективного врегулювання інституційних бар'єрів та конфліктів інтересів.

Окрім моделі Triple Helix існують інші моделі міжсекторальної співпраці. Однією з таких є модель Quadruple Helix (Чотириспиральна модель) (рис.1.3) [32], суть якої полягає у врахуванні не тільки інтересів державних органів, бізнесу та вищів, а й громадянського суспільства, їх цінностей, потреб та участі в процесах інноваційних та соціальних змін.

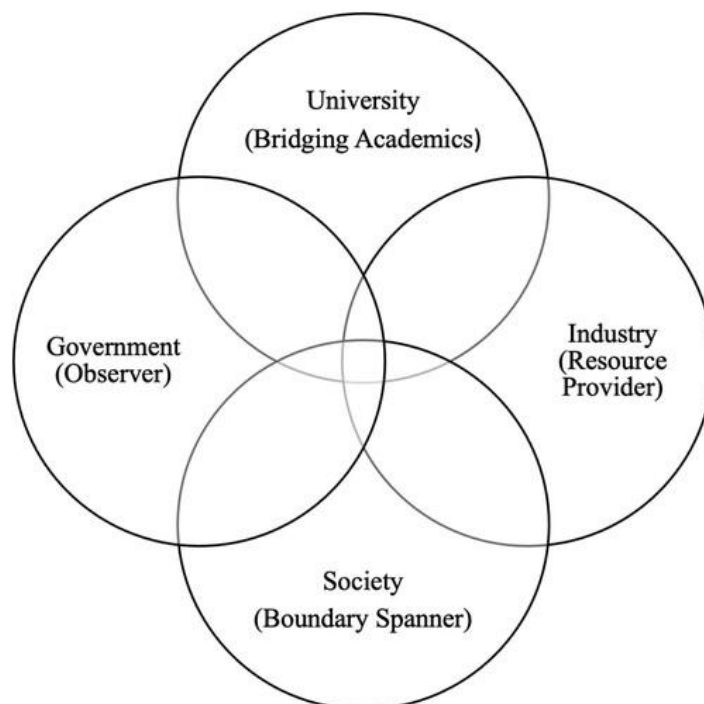


Рис. 1.3 Quadruple Helix (Чотириспиральна модель) [32].

Ця модель акцентує увагу на важливості участі громадян у процесах інновацій та соціальних змін, що особливо актуально в контексті грантової діяльності, спрямованої на сталий розвиток та цифровий перехід.

Гарним прикладом є грантовий проєкт, який фінансується програмою ЄС «Цифрова Європа» - Запорізький Європейський Цифровий Інноваційний Хаб (ZP EDIH), створений на базі Національного університету «Запорізька політехніка», який реалізовує модель Quadruple Helix, задля об'єднання освіти, бізнесу, державних інституцій та громадянського суспільства з метою цифрової трансформації регіону. Хаб функціонує для налагодження тісної міжсекторальної співпраці. У кожного сектору є своя особлива роль: університет забезпечує науковий супровід, підприємства забезпечують практичну реалізацію цифрових рішень, органи влади надають нормативну підтримку, а громади - зворотний зв'язок і участь у тестуванні запропонованих технологій [62, 35].

Модель Collective Impact (Колективний вплив) - це модель, яка створює сучасний підхід до вирішення складних соціальних проблем, та передбачає скоординовану, міжсекторальну співпрацю різних організацій, об'єднаних спільною метою [21]. Вперше ця концепція була описана у 2011 році у журналі Stanford Social Innovation Review Джоном Канья, Марком Крамером і Фейді Ганьяном. Основними принципами цієї моделі є: спільне бачення проблеми та цілей, спільна система вимірювання, координація дій, постійна комунікація, наявність «backbone organization» [6].

На відміну від попередніх моделей, це не просто партнерство, а глибока стратегічна співпраця між урядом, бізнесом, НУО, науковими установами та громадами, що потребує тривалого часу, ресурсів і високого рівня довіри. Вона ідеально підходить для реалізації грантових програм, що мають на меті довгостроковий соціальний ефект.

Яскравим прикладом реалізації такої моделі є проєкт DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) інноваційна цифрова платформа, розроблена для забезпечення прозорості, ефективності та

підзвітності в процесах відбудови України після війни. Цей проєкт був ініційований Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України у співпраці з Open Contracting Partnership та підтримці міжнародних партнерів, DREAM об'єднує різноманітні державні реєстри та системи в єдину екосистему, що охоплює всі етапи відновлення - від оцінки збитків до завершення будівництва. З дослідження всіх аспектів цього проєкту, можемо зазначити, що він не тільки про державні структури, а про громадянство та його роль у процесі планування та реалізації відновлення нашої країни.

Висновки до розділу 1

Грантова діяльність в Україні пройшла значний шлях еволюції - від поодиноких ініціатив міжнародних донорів до формування системної, багаторівневої інфраструктури підтримки, яка охоплює державний, громадський і приватний сектори. Формування сучасної грантової системи тісно пов'язане з процесами інституційного розвитку організацій, де інституційна спроможність виступає ключовим чинником для ефективного управління ресурсами, забезпечення прозорості та сталості проєктів.

Фінансові механізми підтримки грантових програм в Україні інтегрують як національні, так і міжнародні інструменти, що сприяє диверсифікації джерел фінансування та підвищенню адаптивності проєктів до локальних потреб і викликів. Особливої актуальності грантова діяльність набуває в контексті повоєнного відновлення, де вона виступає ефективним інструментом підтримки та розвитку людського капіталу, відновлення соціальних послуг і інфраструктури.

Важливим аспектом успішної реалізації грантових програм є застосування теоретичних моделей міжсекторальної взаємодії, таких як Triple Helix, Quadruple Helix та Collective Impact. Вони забезпечують ефективну координацію між державним, приватним, науковим та громадським секторами, що дозволяє мобілізувати різноманітні ресурси, експертизу та зусилля для досягнення спільних соціальних цілей.

Отже, комплексний теоретичний підхід до грантової діяльності, який враховує інституційний розвиток організацій та міжсекторальну взаємодію, є запорукою сталості, прозорості та максимальної ефективності грантових проєктів у сучасних умовах розвитку України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТА ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТЕРНУВАТСЬКІЙ ОТГ

2.1 Інституційна спроможність Тернуватської громади до реалізації грантових проєктів

Тернуватська об'єднана територіальна громада була утворена у 2019 році відповідно до вимог Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Її формування стало результатом спільних рішень місцевих рад: рішення Тернуватської селищної ради № 2 від 12 квітня 2019 року та рішення Самійлівської сільської ради № 1 від 25 квітня 2019 року. Процес об'єднання відбувався на підставі позитивного висновку Запорізької обласної державної адміністрації № 120 від 7 березня 2019 року.

До складу громади увійшли 16 населених пунктів, зокрема селище міського типу Тернувате (яке виконує функції адміністративного центру), а також села Косівцеве, Придорожнє, Зарічне, Самійлівка, Бойкове, Світла Долина, Зорівка та інші, як позначено на адміністративній карті Тернуватської громади (рис.2.1).

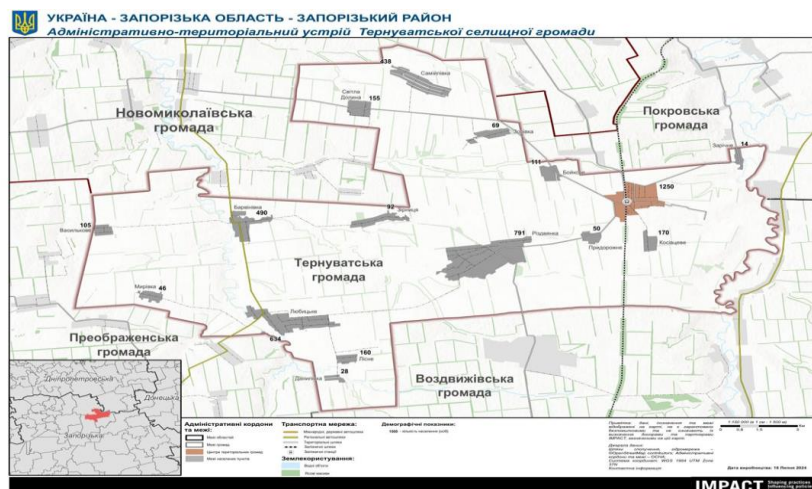


Рис. 2.1 Адміністративна карта Тернуватської громади [45].

В адміністративно-територіальному устрої України Тернуватська об'єднана територіальна громада належить до Новомиколаївського району Запорізької області. На сьогодні громада функціонує як базова адміністративно-територіальна одиниця, яка виконує важливу роль у процесах місцевого самоврядування, соціально-економічного розвитку та реалізації грантових ініціатив на регіональному рівні [45, 46, 47, 48].

Представлені узагальнені соціально-економічні показники Тернуватської ОТГ дають підстави для загальної оцінки поточного стану громади та можуть бути використані як аргумент на користь розвитку грантової діяльності з метою зміцнення фінансової спроможності та залучення додаткових ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні показники Тернуватської ОТГ

Показник	Значення
Кількість населення громади	3570
Загальна площа громади	22522,6 га.
Кількість населених пунктів	16
Всього надходжень до місцевого бюджету (загальний фонд), тис.грн.	22683,6

Організація публічного управління та адміністрування в Тернуватській ОТГ здійснюється відповідно до чинного законодавства України, що регламентує діяльність об'єднаних територіальних громад. Головним виконавчим органом є селищна рада та її виконавчий комітет, які відповідають за планування, реалізацію та контроль виконання бюджетної політики, соціально-економічного розвитку громади, управління майном та ресурсами. Важливу роль відіграють структурні підрозділи ради, які забезпечують виконання окремих функцій - від освіти та охорони здоров'я до ЖКГ і економічного розвитку. Адміністративні процедури в громаді побудовані на принципах відкритості, прозорості та підзвітності перед

мешканцями, що підтримується через регулярне оприлюднення звітів, консультації з громадськістю та впровадження електронних сервісів.

Керівництво громадою здійснюється селищною радою, яка є вищим представницьким органом. Голова селищної ради очолює виконавчі органи та відповідає за реалізацію стратегічних напрямів розвитку громади. До складу ради входять депутати, які представляють інтереси мешканців, а також виконавчий комітет, який координує роботу виконавчого апарату. Виконавчий апарат складається з профільних відділів: фінансового, відділу освіти, культури, молоді та спорту, служби у справах дітей, відділу житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, соціального захисту населення тощо.

Також у межах Тернуватської ОТГ функціонує розгалужена мережа закладів культури, туризму та дозвілля. Центральною установою є комунальна установа «Центр культури, дозвілля і творчості», що базується в смт Тернувате. Установа має декілька структурних підрозділів - сільські будинки культури, розташовані в селах Різдвянка, Любицьке, Самійлівка та Барвінівка (Додаток А).

Крім того, у структурі громади діє публічна бібліотечна система, що також є частиною зазначеної комунальної установи. Головна бібліотека розташована в смт Тернувате, а філії функціонують у селах Різдвянка, Любицьке, Самійлівка та Барвінівка.

До системи загальної середньої освіти Тернуватської селищної громади входять два освітні заклади: комунальний заклад «Тернуватський опорний заклад загальної середньої та дошкільної освіти Тернуватської селищної ради» та Любицька гімназія Тернуватської селищної ради. Загальна кількість учнів, які здобувають освіту в межах громади, становить 294 особи.

Сфера охорони здоров'я у Тернуватській громаді представлена мережею комунальних медичних закладів первинної ланки. Основним медичним закладом є Тернуватська амбулаторія загальної практики сімейної медицини, що функціонує в с. Тернувате. Також на території громади діє підрозділ КНП «ТМО обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»

Запорізької обласної ради. Медичне обслуговування мешканців сільських населених пунктів забезпечується через фельдшерсько-акушерські пункти, розміщені в селах Різдвянка, Любицьке та Самійлівка. Загалом у громаді функціонує п'ять медичних закладів, які забезпечують доступність первинної медичної допомоги, хоча стаціонарні ліжко-місця в закладах відсутні.

На території Тернуватської громади здійснюють діяльність як місцеві, так і зареєстровані за межами громади підприємства. До числа ключових місцевих суб'єктів господарювання входять ТОВ «Агросистема Лан» (с. Самійлівка), ТОВ «Світанок» (с. Бойкове), ТОВ «8 Березня» (с. Різдвянка), ФГ «Скорпіон» (с. Любицьке), КСС (с. Любицьке), ТОВ «Барви», ФГ «Альянс-2017» та ТОВ «Барвіновка» (усі – с. Барвінівка), а також ТОВ «Гайчур» (с.м. Тернувате) (Додаток А). Водночас ряд представлених підприємств зареєстровані поза межами громади, але активно ведуть діяльність на її території. Серед них - ГРВ «КАПИТАЛ» (м. Миколаїв), ТОВ «Александр Агро2» і ТОВ «СПЖ Інвестмент» (м. Київ).

Аналіз структури місцевої економіки дозволяє виокремити ключові сфери, в яких Тернуватська громада має потенціал для розвитку та залучення інвестицій. Такий підхід сприяє стратегічному плануванню та допомагає визначити слабкі і сильні сторони економіки громади.

Серед основних напрямків економічної діяльності виокремлюються аграрний сектор, переробна промисловість, логістика, розвиток малого бізнесу, а також інших сферах. Саме ці галузі можуть стати основою для формування актуальних проєктних ініціатив, спрямованих на соціально-економічний розвиток громади.

Чітке визначення пріоритетів економічного зростання полегшує пошук зовнішнього фінансування - через участь у грантових програмах, партнерствах та проєктах технічної допомоги. Візуальне представлення результатів аналізу (рис. 2.2) сприяє кращому розумінню потенціалу громади та ефективній комунікації з донорами [45].

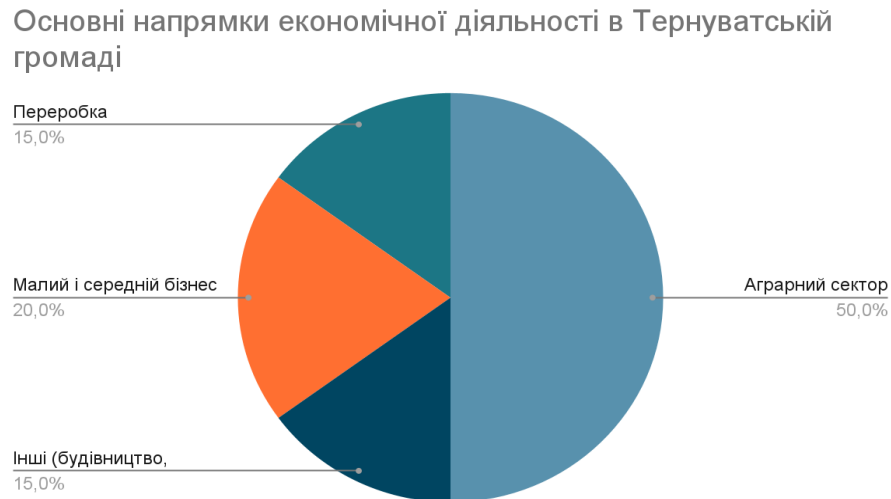


Рис. 2.2 Основні напрямки економічної діяльності в Тернуватській громаді [45]

Економічна активність на території Тернуватської громади є одним із ключових чинників, що формують її інвестиційну спроможність. До числа локальних підприємств належать аграрні компанії, фермерські господарства, а також підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, що значно сприяє розвитку аграрного сектору, котрий є традиційно важливим для сільських територій.

Активність цих підприємств забезпечує робочі місця для місцевого населення, й сприяє наповненню бюджету громади за рахунок сплати податків і зборів. Ці кошти в подальшому можуть бути використані для покращення інфраструктури, соціальних послуг та інших сфер, що підвищують якість життя мешканців.

Однією з головних переваг економічної активності громади є потенціал для співпраці з грантовими програмами, які сьогодні активно підтримують розвиток місцевого бізнесу, аграрного сектору, інфраструктурні ініціативи та інноваційні проекти. Грантові ресурси можуть бути використані для модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій, а також для розвитку соціальної інфраструктури, що напряму впливає на добробут жителів громади.

У 2023 році бюджет Тернуватської громади характеризувався фінансовою стабільністю: доходи склали 42,2 млн грн, а видатки - 41,8 млн грн, що забезпечило профіцит у розмірі 0,4 млн грн.

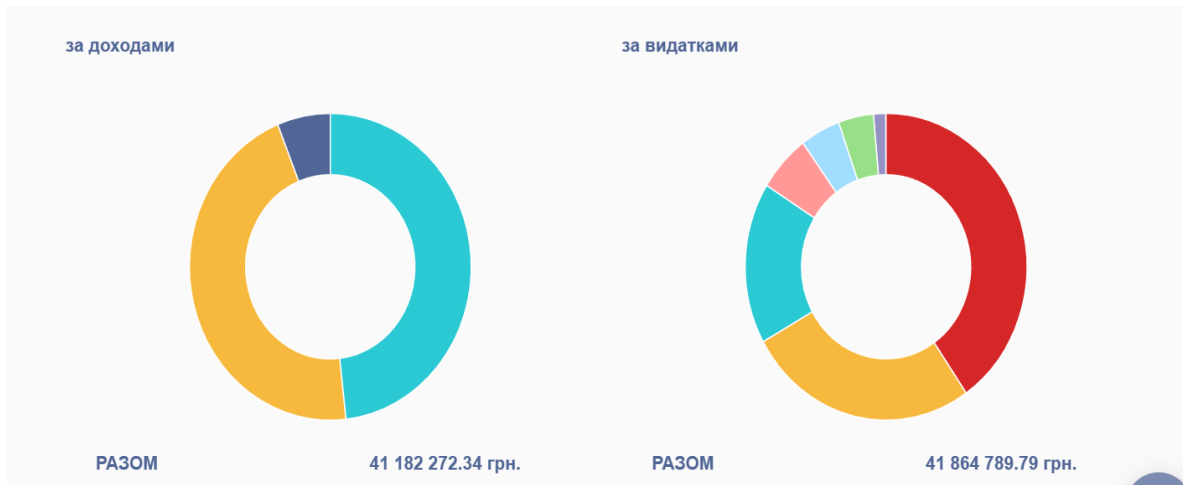


Рис. 2.3 Структура бюджету Тернуватської ОТГ за 2023 рік [29]

У структурі доходів бюджету найбільшу частку становлять офіційні трансфери - 19 857 308,00 грн, що складає 48,22% усіх надходжень. Податкові надходження сягають 18 815 863,03 грн або 45,69%, а неподаткові надходження - 2 509 101,31 грн, що становить 6,09%. У структурі видатків бюджету найбільшу частку займають витрати на освіту - 16 901 044,48 грн, що становить 40,37% усіх видатків. Значну частину також спрямовано на загальнодержавні функції - 11 100 914,94 грн (26,52%) та економічну діяльність - 7 119 717,06 грн (17,01%). На соціальний захист та соціальне забезпечення виділено 2 532 642,61 грн (6,05%), охорону здоров'я - 1 929 207,21 грн (4,61%), духовний та фізичний розвиток - 1 677 102,47 грн (4,01%), житлово-комунальне господарство - 586 781,02 грн (1,40%). Найменше коштів спрямовано на громадський порядок, безпеку та судову владу - лише 17 380,00 грн, що становить 0,04% від загального обсягу видатків.

У 2024 році Тернуватська ОТГ демонструє перевиконання бюджету за доходами: фактично надійшло 52 342 484,18 грн, що становить 117,06% від уточненого річного плану в сумі 44 714 200,00 грн. Водночас виконання

бюджету за видатками склало 47 325 855,23 грн, що дорівнює 88,74% від запланованого (рис.2.4) [29].

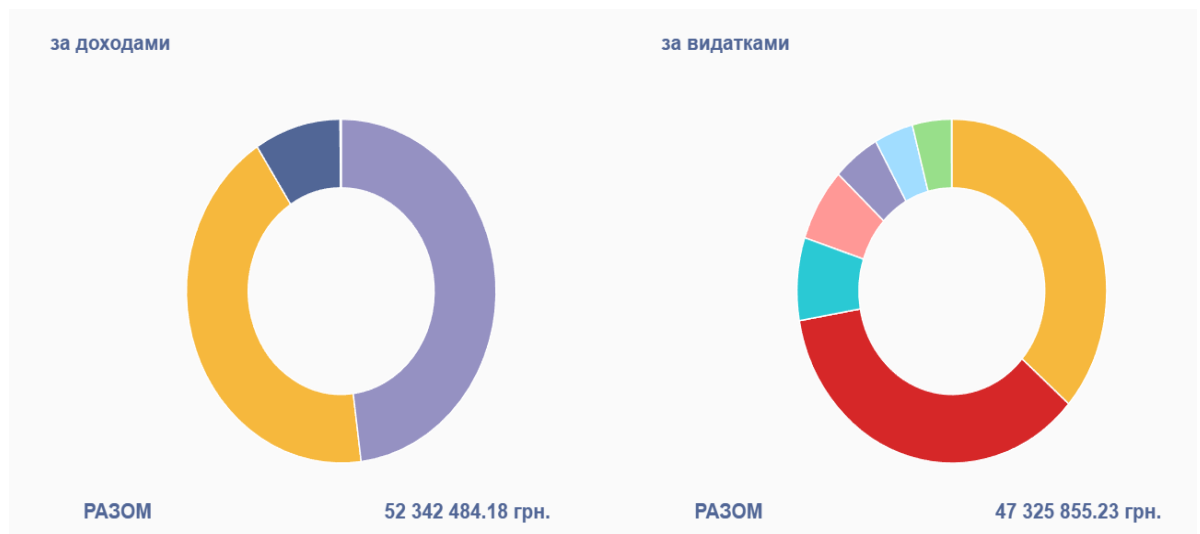


Рис. 2.4 Структура бюджету Тернуватської ОТГ за 2024 рік [29]

Найбільшу частку доходів становили офіційні трансферти - 25 091 000,00 грн (47,94%). Податкові надходження забезпечили 22 467 276,56 грн, що складає 42,92% від загального обсягу доходів. Неподаткові надходження склали 4 722 888,73 грн (9,02%), а доходи від операцій з капіталом - 61 318,89 грн, що дорівнює лише 0,12%.

У 2024 році структура видатків бюджету Тернуватської ОТГ була спрямована переважно на загальнодержавні функції - 17 218 166,42 грн (36,38%) та освіту - 16 971 137,15 грн (35,86%). Значні кошти також виділено на економічну діяльність - 3 678 250,76 грн (7,77%) і соціальний захист - 3 252 615,64 грн (6,87%). На житлово-комунальне господарство спрямовано 2 334 118,63 грн (4,93%), охорону здоров'я - 1 928 453,71 грн (4,07%), духовний та фізичний розвиток - 1 925 646,92 грн (4,07%), а найменше - на громадський порядок, безпеку та судову владу - лише 17 466,00 грн (0,04%).

Для виявлення ключових тенденцій: зростання надходжень, зміну акцентів у фінансуванні різних сфер, а також рівень залежності бюджету від

офіційних трансфертів - потрібно провести порівняльний вертикальний і горизонтальний аналіз доходів і видатків (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Вертикальний та горизонтальний аналіз доходів Тернуватської
ОТГ за 2023 та 2024 роки**

Стаття доходів	2023р,		2024р,		відхилення 2023 -2024р	
	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага
1	2	3	4	5	6	7
Податкові надходження	18 820	45,69%	22 470	42,92%	+3 650	-2,77
Неподаткові надходження	2 510	6,09%	4 720	9,02%	+2 210	+2,93
Доходи від капіталу	-	0,00%	60	0,12%	+60	+0,12
Офіційні трансферти	19 860	48,22%	25 090	47,94%	+5 230	-0,28
Разом	41 190	100%	52 340	100%	+11 150	
Стаття видатків	2023р		2024р		відхилення 2023 -2024р	
	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага
1	2	3	4	5	6	7
Загальнодержавні функції	11 100	26,52%	17 220	36,38%	+6 120	+9,86
Освіта	16 900	40,37%	16 970	35,86%	+70	-4,51
Економічна діяльність	7 120	17,01%	3 680	7,77%	-3 440	-9,24
Соціальний захист	2 530	6,05%	3 250	6,87%	+720	+0,82
Охорона здоров'я	1 930	4,61%	1 930	4,07%	≈0	-0,54
Духовний та фізичний розвиток	1 680	4,01%	1 930	4,07%	+250	+0,06
ЖКГ	590	1,40%	2 330	4,93%	+1 740	+3,53
Правоохоронні органи, суди	17	0,04%	17	0,04%	0	0
Разом	41 800	100%	47 330	100%	+5 530	

Проведений аналіз виконання бюджету Тернуватської ОТГ за 2023–2024 роки свідчить про позитивну фінансову динаміку: доходи громади зросли на 27,06%, головним чином завдяки збільшенню офіційних трансфертів (+26,33%) і неподаткових надходжень (+88,04%). Податкові надходження підвищились майже на 20%, що вказує на активізацію місцевої економіки. Видатки зросли на 13,23%, при цьому найбільше зростання відбулося за статтями «загальнодержавні функції» (+55%) та «житлово-комунальне господарство» (+294%), що може бути пов'язано з підвищенням потреб у цих сферах або реалізацією нових програм. Натомість видатки на економічну

діяльність скоротилися майже вдвічі, що ймовірно свідчить про завершення окремих проєктів або зміну стратегічних орієнтирів. Варто зазначити, що освіта залишається стабільним пріоритетом громади - її частка у видатках перевищує 35% упродовж обох років.

Такий фінансовий результат демонструє належний рівень інституційної спроможності Тернуватської громади, що є позитивним сигналом для донорів і партнерських організацій у контексті грантової діяльності. Системне перевиконання дохідної частини бюджету, раціональне використання коштів та пріоритетне фінансування ключових галузей, зокрема освіти та житлово-комунального господарства, свідчать про здатність громади ефективно планувати, реалізовувати та звітувати за фінансовими ресурсами, включно з цільовими та зовнішніми коштами.

Незважаючи на позитивні фінансові показники, Тернуватська ОТГ має низку актуальних потреб, які потребують додаткового фінансового забезпечення. Серед пріоритетних напрямів - модернізація та розширення інженерної інфраструктури, зокрема водопостачання, каналізації та дорожнього господарства; розвиток сучасних соціальних об'єктів - освітніх, медичних і культурних закладів; впровадження цифрових технологій у систему управління громадою для підвищення прозорості та ефективності адміністративних процесів. Також громада потребує підтримки малого і середнього бізнесу, особливо у сфері аграрного сектору, а також реалізації екологічних ініціатив, що сприятимуть сталому розвитку та покращенню якості життя мешканців. Для реалізації цих завдань необхідно активізувати пошук грантових коштів, державних субвенцій та інвестиційних програм як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Що стосовно фінансових показників Тернуватської громади за січень - квітень 2025 року - вони демонструють позитивну динаміку зростання надходжень та активізацію бюджетної політики (табл.2.6) [29]. Загальний обсяг доходів зріс на 20,6 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року, а найбільш відчутне зростання зафіксовано у спеціальному фонді - у 6 разів, що свідчить про розширення джерел цільового фінансування. Одночасно з цим

зросли і видатки, зокрема у рамках спеціального фонду – більш ніж утричі. Попри збільшення обсягів видатків, громада зберегла профіцит бюджету, хоча й у дещо зменшеному розмірі (Додаток Б).

Таблиця 2.6

Баланс бюджету 2025 рік (січень-квітень)

Показники виконання Січень - Квітень	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Разом		
	2024	2025	Темп росту	2024	2025	Темп росту	2024	2025	Темп росту
Доходи (тис.грн)	13 971.7	16 860.3	2 888.5 (120.6%)	656.0	4 006.2	3 350.2 (610.6%))	14 627.8	20 866.6	6 238.8 (142.6%)
Видатки (тис.грн)	9 100.5	13 624.1	4 523.5 (149.7%)	1 230.8	4 372.3	3 141.5 (355.2%))	10 331.3	17 996.4	7 665.0 (174.1%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+) (тис.грн)	4 871.2	3 236.2	-1 634.9	- 574.7	- 366.0	208.7	4 296.4	2 870.2	-1 426.2

Примітка: Виконання бюджету за січень–квітень 2025 року з порівнянням до 2024 року за доходами, видатками та сальдо (профіцит/дефіцит) у розрізі фондів. Наведено темпи зростання у відсотках [29].

Така фінансова стабільність та здатність ефективно розпоряджатися ресурсами є важливим свідченням інституційної спроможності громади до впровадження грантових проєктів, оскільки вона володіє організаційними та фінансовими механізмами для забезпечення співфінансування, звітності та реалізації ініціатив розвитку.

Грантові програми зазвичай спрямовані на підтримку громад, які мають потенціал і готовність до впровадження інноваційних проєктів. Хоча Тернуватська громада поки що не демонструє високої активності у цьому напрямку, наявність розвиненої мережі підприємств та участь у регіональних ініціативах створюють хороші передумови для успішного залучення грантових ресурсів. Це може стосуватися розвитку агротуризму, підтримки

малого та середнього бізнесу, впровадження екологічних проєктів, а також створення нових робочих місць, що сприятиме збереженню молоді у сільській місцевості.

Тернуватська громада характеризується достатньо високим потенціалом для сталого розвитку та реалізації грантових ініціатив. Це обумовлено як структурною організацією громади, так і її соціально-економічними ресурсами, що дозволяють ефективно планувати та впроваджувати проєкти розвитку. Одним із ключових факторів, що формують основу для інвестиційної привабливості громади, є активність підприємств, які функціонують на її території.

Соціальна інфраструктура Тернуватської громади також є важливим елементом, який визначає її спроможність до успішної реалізації грантових проєктів. Розвинена мережа закладів освіти, культури, охорони здоров'я та спорту створює сприятливі умови для покращення якості життя мешканців і забезпечує комплексний підхід до розвитку громади. Наявність таких установ свідчить про системність та продуманість управління соціальною сферою.

Варто також відзначити наявність системи управління громадою, що включає функціонування виконавчих органів селищної ради з профільними відділами. Це забезпечує координацію діяльності у різних напрямках та сприяє оптимальному використанню наявних ресурсів. Потенціал Тернуватської громади для залучення грантових ресурсів значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до нових викликів та реалізовувати інноваційні проєкти. Хоча громада наразі не демонструє високої активності у сфері грантової діяльності, наявність розгалуженої економічної бази, об'єктів соціальної інфраструктури створюють сприятливі умови для подальшого розвитку.

Особливо перспективними напрямками для грантової підтримки можуть стати розвиток агротуризму, впровадження екологічних ініціатив, модернізація освітніх та культурних закладів, а також підтримка підприємництва, спрямованого на збереження молоді та підвищення рівня зайнятості у громаді. Враховуючи вищезазначене, можна констатувати, що

Тернуватська громада має базові складові для успішного впровадження грантових проєктів.

2.2 Проблеми та перспективи розвитку грантової діяльності в Тернуватській ОТГ

Аналіз паспортів Тернуватської територіальної громади за 2023, 2024 та 2025 роки дає змогу зробити висновок, що до 2025 року громада не здійснювала активної діяльності у сфері залучення грантових чи інвестиційних ресурсів. В офіційних звітах за 2023 та 2024 роки відсутні дані про реалізацію міжнародних або національних грантових програм, що свідчить про низький рівень інституційної активності у цій сфері. Така ситуація може бути зумовлена низкою об'єктивних причин: кадровим дефіцитом, відсутністю спеціалізованих працівників з питань проєктного менеджменту, нестачею інформаційної підтримки та недостатньою комунікацією з потенційними донорами.

Однак у Паспорті громади за 2025 рік уперше з'являється окремий розділ «Інвестиційний розвиток» (табл. 2.7) [46], де зафіксовано шість проєктів, що реалізуються за рахунок міжнародної технічної допомоги. Серед них - ініціативи, спрямовані на розвиток молодіжної інфраструктури, зокрема: «ІВОЛГА», «Оснащення дитячого хабу», «Ремонт кімнат під молодіжний простір» та інші. Загальна сума допомоги за цими проєктами перевищує 900 тис. грн. Це свідчить про певне зрушення в бік активізації грантової діяльності громади та перші кроки до формування проєктного підходу в управлінні розвитком.

Таблиця 2.7

Інвестиційний розвиток Тернуватської ОТГ (2025 р.)

№ з/п	Назва проєкту	Програма міжнародної технічної допомоги, субвенція, тощо	Рік початку і завершення реалізації	Загальна кошторисна вартість,	Сума наданої допомоги, тис. грн.
-------	---------------	--	-------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

			проєкту	тис. грн.	
1	ІВОЛГА	Міжнародна допомога	2025	158 тис. 360 грн.	158 тис. 360 грн.
2	Оснащення дитячого ХАБУ	Міжнародна допомога	2024-2025	158 тис. 500 грн.	158 тис. 500 грн.
3	Заміна техобладнання	Міжнародна допомога	2025	162 тис.100 грн.	162 тис.100 грн.
4	Ремонт кімнат під молодіжний простір	Міжнародна допомога	2025	159 тис. 660 грн.	159 тис. 660 грн.
5	Оснащення молодіжного простору	Міжнародна допомога	2025	158 тис. 800 грн.	158 тис. 800 грн.
6	Благоустрій парку с. Любицьке	Міжнародна допомога	2025	112 тис. 725 грн.	112 тис. 725 грн.

По-перше, в громаді не створено окремої інституційної одиниці (відділу, сектору або проєктного офісу), яка б системно займалася підготовкою та супроводом грантових заявок. Це означає, що в структурі органу місцевого самоврядування відсутній підрозділ або хоча б один відповідальний фахівець, який би координував діяльність зі збору інформації про доступні грантові програми, підготовки проєктних заявок, ведення звітності за реалізованими проєктами, а також налагодження комунікації з донорами.

Відсутність такої інституції призводить до кількох суттєвих наслідків:

- грантові можливості залишаються не використаними, адже громада не має механізму їх своєчасного відстеження та опрацювання;
- проєктна діяльність має фрагментарний характер - окремі ініціативи можуть виникати на ентузіазмі працівників або завдяки зовнішнім партнерам, але вони не є частиною цілісної політики розвитку;
- немає системного навчання та підвищення кваліфікації з питань проєктного менеджменту, що стримує розвиток фахової компетенції працівників ОМС.

По-друге, реалізовані проєкти мають точковий характер і не є частиною стратегічно вибудованої політики. Це означає, що наявні ініціативи реалізуються ізольовано одна від одної, без урахування довгострокових пріоритетів громади або взаємозв'язку між окремими сферами (освіта, молодь, інфраструктура тощо). Такий підхід знижує ефективність використання ресурсів, адже результати окремих проєктів не підкріплюють один одного і не формують стійких змін. По-третє, бракує публічної

комунікації щодо результатів уже реалізованих ініціатив, що ускладнює поширення досвіду та залучення партнерів. Незважаючи на реалізацію кількох грантових проєктів, інформація про їх зміст, мету, досягнення та вплив на громаду залишається малодоступною для широкої громадськості. Відсутність прозорого інформування знижує рівень довіри до проєктної діяльності та зменшує мотивацію мешканців долучатися до нових ініціатив. Недостатня комунікація також створює бар'єри для зовнішніх партнерів - потенційних донорів, громадських організацій, бізнесу чи інших громад - які не бачать прикладів успішної співпраці або потенціалу громади.

По-четверте, офіційний вебсайт громади залишається непривабливим і функціонально слабким інструментом для комунікації з потенційними партнерами та донорами. На сьогодні він не адаптований для іноземних користувачів - відсутня англійська версія, що унеможлиблює ознайомлення міжнародних інституцій із базовою інформацією про громаду, її потреби та потенціал [45].

Крім того, структура сайту є заплутаною: відвідувачеві складно знайти актуальні відомості про реалізовані або заплановані проєкти, відсутній окремий розділ, присвячений грантовій, проєктній чи інвестиційній діяльності. Це суттєво знижує шанси громади бути поміченою серед інших претендентів на міжнародну допомогу або участь у партнерських програмах.

Для порівняння, Широківська ОТГ, має окремий інвестиційний сайт з проєктними ідеями та контактами для зв'язку, що значно підвищує рівень відкритості й зацікавлення з боку потенційних інвесторів [33].

Тернуватська ОТГ поки не реалізує міжмуніципальні або міжсекторні форми співпраці у сфері залучення грантів. Громада наразі не використовує можливості об'єднання з іншими територіальними громадами, громадськими організаціями чи представниками приватного сектору для подачі спільних заявок або реалізації проєктів. Така співпраця могла б істотно підвищити шанси на отримання фінансування, особливо у великих міжнародних програмах, де вагому роль відіграє комплексний підхід, масштаби проєкту та

сталі партнерства. Відсутність горизонтальної взаємодії також зменшує можливість запозичення досвіду та поширення найкращих практик.

У громаді відсутній механізм моніторингу та оцінки ефективності реалізованих проєктів. Це є суттєвою прогалиною як з точки зору прозорості, так і з погляду внутрішнього управління. Без системного збору аналітичних даних складно оцінити, чи були досягнуті цілі проєкту, які труднощі виникли під час його реалізації та які висновки можуть бути корисними для майбутніх ініціатив. Відсутність такої системи також ускладнює звітування перед донорами, що може знизити рівень довіри та готовність підтримувати нові проєкти громади.

Отже, незважаючи на стартовий рівень розвитку грантової діяльності, Тернуватська ОТГ демонструє перші позитивні зрушення у напрямі залучення міжнародної технічної допомоги. Реалізація низки проєктів у 2025 році свідчить про наявність початкового потенціалу, який за умови правильного управлінського підходу може бути значно розширений.

Водночас аналіз виявив низку системних проблем, що стримують розвиток цієї сфери: відсутність спеціалізованого підрозділу чи фахівця з проєктного менеджменту, точковий характер реалізованих ініціатив, слабка публічна комунікація, неадаптований і неструктурований вебсайт, відсутність партнерських підходів та системи моніторингу результатів. Без їхнього вирішення громада ризикує втратити нові можливості, які відкриваються у межах програм повоєнного відновлення України та міжнародної співпраці.

Для подальшого розвитку доцільно:

- розробити локальну грантову стратегію;
- створити реєстр проєктних ідей відповідно до потреб громади;
- впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності проєктів;
- налагодити міжмуніципальну й міжсекторну співпрацю;
- покращити цифрову присутність громади, зокрема вебсайт;
- інвестувати в системне навчання персоналу.

Упровадження цих кроків дозволить Тернуватській громаді перейти від фрагментарної активності до комплексної та стратегічної політики залучення

зовнішніх ресурсів, що, своєю чергою, сприятиме сталому розвитку всієї громади.

Водночас Тернуватська громада стикається з проблемами, які не може повністю вирішити за рахунок власного бюджету, тому потребує залучення грантових та інвестиційних коштів для їх ефективного подолання.

Інженерні мережі громади, зокрема дороги, водопостачання, каналізація та система відведення стоків, перебувають у критичному стані і потребують значних капіталовкладень. У більшості населених пунктів громади відсутнє централізоване водопостачання та не проведено газопровід, що значно ускладнює забезпечення базових потреб мешканців. Через обмеженість місцевого бюджету роботи з модернізації виконуються лише частково або з великими затримками. Без оновлення цих систем розвиток громади стримується, зростає ризик аварій та погіршуються умови життя населення.

Наявність сучасних молодіжних просторів, культурних і спортивних об'єктів є важливим чинником для активізації громадського життя, підтримки здорового способу життя та розвитку творчого потенціалу молоді. Проте наразі в Тернуватській громаді такі простори відсутні або перебувають у значно застарілому стані, що обмежує можливості для організації змістовного дозвілля та розвитку молодіжної політики. Через брак фінансових ресурсів громада не може самостійно забезпечити будівництво або оновлення відповідної інфраструктури.

Освітні заклади громади потребують суттєвої модернізації матеріально-технічної бази, зокрема оновлення навчального обладнання, закупівлі сучасної комп'ютерної техніки та впровадження інтерактивних технологій навчання. Важливо зазначити, що у багатьох школах існують проблеми з опаленням, а класні кімнати не пристосовані для змішаного формату навчання, що ускладнює організацію освітнього процесу в сучасних умовах.

Медичні заклади мають обмежене фінансування для оновлення обладнання, закупівлі необхідних медикаментів та забезпечення якісного надання медичних послуг. Особливо гостро стоїть проблема доступу до медичних послуг у віддалених селах.

Однією з ключових проблем є відсутність централізованого сміттєзвалища, що спричиняє несанкціоноване скидання відходів, забруднення навколишнього середовища та погіршення екологічної ситуації. Вирішення цієї проблеми можливе за допомогою грантових проєктів, спрямованих на створення сучасних екологічних комплексів для збору, сортування та переробки сміття, що дозволить значно покращити санітарний стан громади та зберегти довкілля.

Враховуючи обмеженість власного бюджету Тернуватської територіальної громади, стає очевидним, що значна частина нагальних соціально-економічних та інфраструктурних проблем не можуть бути ефективно розв'язані виключно за рахунок наявних фінансових ресурсів. Щорічне зростання видатків, у першу чергу на захищені статті бюджету (освіта, соціальний захист, утримання установ), суттєво обмежує можливості для реалізації капітальних проєктів розвитку, модернізації житлово-комунального господарства, оновлення об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури, транспортної та інженерної інфраструктури.

У такій ситуації грантові програми стають одним із найефективніших інструментів залучення додаткового фінансування. Вони відкривають нові можливості для комплексного підходу до вирішення проблем громади: від впровадження енергоефективних технологій у школах і садочках до розробки стратегічних документів розвитку, цифровізації муніципального управління, підтримки малого бізнесу та соціальних ініціатив. Залучення зовнішніх ресурсів дозволяє не лише оновити критично важливі об'єкти, а й активізувати внутрішній потенціал громади.

Участь у міжнародних та національних конкурсах і програмах фінансової підтримки сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадженню сучасних управлінських підходів та формуванню партнерств з громадськими організаціями, бізнесом, освітніми й науковими установами.

2.3 Ключові фактори успішного залучення та реалізації грантів у громаді

Важливою складовою ефективного управління грантовими ініціативами є розуміння повного життєвого циклу проекту, який охоплює кілька ключових фаз: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і завершення (рис.2.5).



Рис. 2.5 Життєвий цикл проекту

На етапі ініціації громада ідентифікує проблему або потребу, формулює ідею та оцінює доцільність її реалізації. Під час планування готується детальна проектна заявка, визначаються ресурси, партнери, бюджет та очікувані результати. Реалізація передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів відповідно до затвердженого графіка. Моніторинг і контроль дозволяють відстежувати прогрес, коригувати хід реалізації та забезпечувати ефективне використання коштів. Завершення включає фінальний звіт, оцінку досягнутих результатів, поширення досвіду та планування подальших дій. Дотримання всіх етапів життєвого циклу гарантує прозорість, відповідність вимогам донорів та стійкість результатів проекту для громади.

Успішне залучення грантових ресурсів та ефективна реалізація проектів у територіальних громадах залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників. Для сталого розвитку громади необхідно створити сприятливі умови як на організаційному, так і на інституційному рівні, забезпечити відповідний

рівень компетентності персоналу та налагодити прозорі комунікації із партнерами і громадою. Нижче розглянуто основні фактори, які впливають на ефективність грантової діяльності в громадах.

Одним із найважливіших факторів успіху є наявність у громаді спеціалізованого підрозділу або відповідального фахівця з питань грантового менеджменту. Це може бути окремий відділ, сектор або проєктний офіс, який системно займається:

- моніторингом грантових можливостей, включаючи міжнародні, національні та регіональні програми;
- аналізом відповідності потреб громади доступним грантам;
- підготовкою високоякісних грантових заявок, що відповідають вимогам донорів;
- супроводом реалізації проєктів, веденням звітності та контролем за витратами;
- підтримкою комунікації з донорами та партнерами.

Структуру проєктного офісу в громаді (табл.2.8), можна адаптувати відповідно до розмірів та ресурсів Тернуватської селищної ради. Такий офіс може бути створений як самостійна структура при виконавчому комітеті або як відділ у складі іншого управління (наприклад, відділу економіки чи стратегічного розвитку).

Таблиця 2.8

Типова структура проєктного офісу громади

Посада / Роль	Основні функції
Керівник проєктного офісу	Координація всієї грантової діяльності; стратегічне планування; зв'язок із керівництвом громади та донорами.
Провідний фахівець офісу	Моніторинг грантових можливостей, пошук відповідних конкурсів, підготовка описів проєктів.
Проєктний менеджер	Розробка проєктів, написання заявок, координація реалізації, контроль за дедлайнами.
Фахівець із фінансів/бухгалтер	Бюджетування проєктів, фінансова звітність, контроль витрат відповідно до вимог донорів.

Фахівець із моніторингу та оцінки (M&E)	Відстеження виконання проєктів, збір даних, підготовка звітів про ефективність.
Комунікаційник / PR-менеджер	Висвітлення проєктної діяльності, підготовка інформаційних матеріалів, ведення соцмереж, зв'язки з громадськістю та партнерами.
Юрист (<i>за потреби</i>)	Перевірка договорів, консультації щодо правових аспектів проєктів, відповідність чинному законодавству.

Можливі формати впровадження проєктного офісу в громаді можуть відрізнитися залежно від масштабів грантової діяльності, наявних ресурсів та інституційної спроможності. У громадах із великим обсягом проєктів доцільно створити повноцінний проєктний офіс зі штатними фахівцями, що дозволяє системно управляти всіма етапами грантового циклу [36]. У громадах із обмеженим кадровим потенціалом та фінансами ефективною альтернативою є невелика команда або окремих координатор, який відповідає за пошук, підготовку та реалізацію проєктів. Такий підхід є реалістичним і водночас забезпечує базовий рівень грантової активності. На початковому етапі або у громадах, де відсутні адміністративні ресурси для створення окремого підрозділу, як у Тернуватській ОТГ, можливе формування проєктного офісу на базі Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) або іншого комунального закладу. Такий підхід дозволяє протестувати модель грантової діяльності, поступово нарощувати кадровий та організаційний потенціал і з часом перейти до створення повноцінного проєктного офісу.

Відсутність такого офісу призводить до фрагментарності грантової діяльності, залежності від ентузіазму окремих працівників і втрати грантових можливостей через несвоєчасність або неповноту заявок. Крім того, органи місцевого самоврядування, такі як Криворізька та Маріупольська міські ради, впроваджують офіси управління проєктами, що дозволяє їм оперативно реагувати на виклики, знижувати витрати та підвищувати ефективність завдяки чітко визначеним ролям і процесам [31].

Рекомендується проводити оцінку ефективності проєктного офісу в громаді, адже це є важливим елементом управління грантовою діяльністю та має спиратися на чіткі кількісні показники. Найбільш об'єктивним критерієм виступає співвідношення витрат на утримання офісу (заробітна плата працівників, адміністративні витрати, навчання персоналу, технічне забезпечення тощо) до загального обсягу залучених грантових коштів. Рекомендується, щоб витрати на функціонування проєктного офісу не перевищували 10–15% від загального бюджету реалізованих проєктів за відповідний звітний період (наприклад, рік). Така межа є загальновизнаним стандартом у сфері управління проєктами й дозволяє забезпечити баланс між адміністративними витратами та ефективністю використання зовнішніх ресурсів. Наприклад, якщо проєктний офіс громади протягом року залучає 10 млн грн грантових коштів, то допустимий рівень витрат на його утримання має становити не більше 1–1,5 млн грн. Перевищення цього показника свідчатиме про неефективність, надмірну «адміністративну вагу» або недостатню результативність у пошуку грантів. Водночас важливо враховувати початковий етап створення офісу, коли витрати можуть бути відносно високими при ще невеликих обсягах залучених ресурсів. У такому випадку доцільно оцінювати ефективність у динаміці, з урахуванням поступового зростання залученого фінансування. Також варто використовувати додаткові індикатори ефективності, такі як кількість поданих та виграних заявок, середній розмір залученого гранту, вартість одного залученого гривневого ресурсу тощо. Сукупний аналіз цих показників дає змогу об'єктивно оцінити внесок проєктного офісу у фінансову спроможність громади та обґрунтувати доцільність його подальшого функціонування або розширення.

Окрім цього, важливо забезпечити кадровий розвиток: регулярне навчання, участь у семінарах, тренінгах, обмін досвідом із іншими громадами. Це формує у працівників необхідні навички у сфері проєктного менеджменту, фандрейзингу та звітності.

Ось кілька джерел і платформ, де працівники громад можуть отримати навички з проєктного менеджменту, фандрейзингу та звітності:

- платформа «Децентралізація» (decentralization.gov.ua) - офіційний ресурс з великою кількістю навчальних матеріалів, онлайн-курсів і вебінарів, що доступні для працівників громад [31];
- програма «U-LEAD з Європою» - пропонує різноманітні навчальні курси, тренінги з проєктного менеджменту, залучення грантів, стратегічного планування [54];
- Українська Академія Лідерства (UAL) - освітня платформа, що проводить навчальні програми з управління проєктами і лідерства;
- професійні онлайн-платформи: Coursera, Prometheus, EdEra - тут можна знайти курси з проєктного менеджменту, фандрейзингу, комунікацій, управління некомерційними організаціями українською та англійською мовами;
- громадські організації та асоціації: наприклад, Асоціація міст України, Асоціація розвитку місцевого самоврядування - організовують регулярні навчальні заходи, конференції, де можна отримати практичні знання [28];
- міжнародні донорські організації: такі як USAID, ПРООН, GIZ, які також проводять навчання та підтримують розвиток проєктного менеджменту в громадах.

Для максимального ефекту грантові проєкти мають бути логічно інтегровані у стратегічний розвиток громади. Це означає:

- наявність затвердженої стратегії розвитку, де чітко визначені пріоритетні напрямки (освіта, молодь, інфраструктура, екологія тощо);
- формування реєстру проєктних ідей, які відповідають стратегії та потребам громади;
- системний підхід до вибору грантових програм, що підтримують реалізацію стратегічних цілей.

Надзвичайно важливим для забезпечення системного та ефективного залучення зовнішніх ресурсів є включення аспекту грантової діяльності до

стратегій розвитку громад та планів відновлення і розвитку. Грантові проєкти дозволяють реалізовувати ключові напрямки розвитку, підсилюють інституційну спроможність місцевого самоврядування та сприяють покращенню соціально-економічної інфраструктури громади. Інтеграція грантової діяльності у стратегічні документи допомагає чітко визначити пріоритети, сформувати реєстри проєктних ідей та координувати зусилля різних підрозділів і партнерів. Крім того, це підвищує прозорість і підзвітність проєктної роботи, сприяє кращому плануванню ресурсів і залученню додаткової підтримки від міжнародних донорів і державних програм. Такий системний підхід є ключем до сталого розвитку і посилення конкурентоспроможності громади.

Досліджуючи План відновлення та розвитку Тернуватської селищної ради [57], можна зробити висновок, що аспект грантової діяльності хоча і не є окремо структурованим розділом, проте фрагментарно згадується в низці важливих тематичних блоків, що вказує на поступове усвідомлення громадою потенціалу цього інструменту.

Зокрема, у розділі 2.5 "Економічна сфера громади" акцент зроблено на тому, що підприємці громади мають доступ до державних дотацій і грантів для розвитку бізнесу, але існує потреба в спрощенні умов їх отримання. Крім того, фіксується недостатній рівень інформаційної підтримки, що спонукає до створення підприємницької спілки як форми самоорганізації для посилення доступу до ресурсів, зокрема грантових.

У розділі 2.6 "Ринок праці" гранти розглядаються як інструмент підтримки розвитку сільського господарства та створення переробних підприємств, що має особливе значення для економіки громади, яка має високий аграрний потенціал.

У блоці рекомендацій щодо зменшення фінансової залежності від державних субвенцій прямо вказано на необхідність пошуку альтернативних джерел доходів, таких як гранти, міжнародна допомога та соціальне підприємництво, що свідчить про стратегічне розуміння важливості зовнішнього фінансування для стійкого розвитку.

Також у розділі 2.11 "Культура та дозвілля" подається конкретна рекомендація подавати заявки на участь у грантових програмах для модернізації інфраструктури та підтримки культурних ініціатив.

У Плані відновлення та розвитку Тернуватської селищної ради представлено таблицю Д.2.1 «Перелік проєктів місцевого розвитку», яка систематизує ключові ініціативи, спрямовані на відновлення та сталий розвиток громади. Таблиця містить розширену інформацію щодо кожного проєкту, зокрема визначає пріоритетний напрям розвитку, територіальний вплив, чисельність населення, що охоплюється, а також конкретну проблему, на вирішення якої спрямована ініціатива. Важливою складовою є фінансова структура проєктів: вказано загальний обсяг фінансування, розподіл коштів за джерелами (державний та місцевий бюджети, інші джерела), а також найменування зовнішніх донорів чи партнерів, за наявності. Слід зазначити, що більшість пунктів таблиці орієнтовані на отримання фінансування переважно за рахунок грантів та інших позабюджетних джерел (Додаток Г) [57].

Таким чином, успішна грантова діяльність у територіальній громаді залежить від цілого комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграє наявність професійного кадрового ресурсу, спеціалізованих структур із проєктного менеджменту, інтегрованість проєктів у стратегічні документи громади та постійний моніторинг актуальних можливостей фінансування [68, 69]. Для Тернуватської громади особливо актуальним є розвиток системного підходу до управління проєктами, зокрема через створення профільного підрозділу або координатора з питань грантів, а також активне впровадження елементів проєктного планування у всі напрями соціально-економічного розвитку. Попри те, що грантова діяльність у громаді наразі реалізується переважно фрагментарно, аналіз Плану відновлення та розвитку свідчить про наявність зацікавленості у пошуку позабюджетного фінансування, а також поступове формування стратегічного бачення ролі грантів у забезпеченні сталого розвитку. Враховуючи вже окреслені в плані ініціативи, орієнтовані на залучення донорських ресурсів, громада має

реальний потенціал для перетворення грантової діяльності на важливий інструмент підвищення якості життя населення, модернізації інфраструктури та розвитку місцевої економіки.

Висновки до розділу 2

Аналіз інституційної спроможності, фінансових ресурсів, а також проблем і перспектив розвитку грантової діяльності у Тернуватській територіальній громаді засвідчує наявність низки передумов для активного залучення зовнішнього фінансування, проте одночасно вказує на суттєві організаційні обмеження.

Інституційна база громади в цілому є сформованою: діє адміністративна структура, функціонують виконавчі органи, забезпечено роботу соціальної інфраструктури (освіта, культура, охорона здоров'я), що створює сприятливе середовище для реалізації грантових ініціатив. Водночас, наявний кадровий потенціал не охоплює спеціалізацію у сфері проєктного менеджменту. Відсутність профільного відділу або фахівця з питань залучення грантів істотно стримує активність громади в цій сфері.

Фінансовий стан Тернуватської ОТГ демонструє відносну стабільність і позитивну динаміку: збільшення податкових та неподаткових надходжень, зростання доходів спеціального фонду, профіцит бюджету. Це створює потенціал для забезпечення співфінансування, яке є обов'язковим елементом більшості грантових програм, особливо міжнародних.

Грантова діяльність громади лише формується як окрема управлінська функція. Перші успішні приклади залучення міжнародної технічної допомоги у 2025 році на суму понад 900 тис. грн свідчать про наявність початкового потенціалу. Проте відсутність системного підходу, фрагментарність реалізації, а також слабка інтеграція проєктів у стратегічні документи громади є викликами, які слід подолати.

Основні бар'єри, що стримують розвиток грантової діяльності, включають відсутність відповідальної інституційної одиниці, точковий

характер реалізованих ініціатив, недостатню комунікацію результатів із громадськістю, відсутність системи моніторингу проєктів та низький рівень співпраці з партнерами на міжмуніципальному та міжсекторному рівнях.

Перспективи розгортання повноцінної системи залучення зовнішніх фінансових ресурсів є позитивними за умови впровадження комплексного підходу. Доцільним є створення локальної стратегії грантової діяльності, формування реєстру проєктних ідей, активізація комунікації з донорами, а також інвестування у підвищення кваліфікації працівників. Налагодження партнерств з іншими громадами, НУО та приватним сектором сприятиме підвищенню шансів на успішну участь у конкурсах.

Серед пріоритетних напрямків для майбутніх грантових ініціатив доцільно виокремити розвиток агротуризму та локального підприємництва, модернізацію інфраструктури освіти й культури, екологічні проєкти, а також заходи із підтримки молоді та створення нових можливостей для працевлаштування.

Загалом, Тернуватська громада має реальні передумови для розвитку повноцінної системи управління грантовими проєктами. Для цього необхідно подолати організаційні бар'єри, перейти до стратегічного планування в цій сфері та створити інституційно спроможну команду або офіс. Такий підхід дозволить не лише залучити більше ресурсів, але й підвищити загальну конкурентоспроможність громади на регіональному та національному рівнях.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТЕРНУВАТСЬКІЙ ОТГ

3.1 Визначення та формування ефективної грантової політики громади

Визначення та формування ефективної грантової політики є ключовим етапом у розвитку будь-якої об'єднаної територіальної громади, оскільки саме від неї залежить здатність громади залучати зовнішні ресурси для реалізації соціально-економічних ініціатив [13].

Першим кроком у цьому процесі є комплексний аналіз потреб громади, що передбачає збір і систематизацію даних про соціально-економічний стан, демографічні тенденції, екологічні проблеми, якість соціальних послуг та потреби окремих категорій населення (молоді, людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО тощо). На основі результатів цього аналізу визначаються пріоритетні напрями розвитку, які потребують підтримки через грантові інструменти.

На наступному етапі формуються стратегічні цілі грантової діяльності громади, які повинні відповідати критеріям SMART: бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) і обмеженими в часі (Time-bound) [27]. Наприклад, замість абстрактної мети «покращити освітнє середовище» варто ставити конкретну ціль: «до кінця 2026 року оснастити п'ять шкільних кабінетів сучасним комп'ютерним обладнанням за рахунок грантових коштів на суму не менше 1 млн грн». Такий підхід дозволяє не лише чітко планувати дії, а й ефективно моніторити їхнє виконання, адаптувати проекти до вимог донорів та інтегрувати грантову діяльність у загальну стратегію розвитку громади.

Для забезпечення реалізації цих цілей потрібно визначити ключові складові ефективної грантової політики.

До них належать:

- інституційна підтримка, яка передбачає створення в структурі органів місцевого самоврядування спеціалізованого підрозділу або призначення окремого відповідального фахівця, що займається всіма аспектами грантової діяльності. Основні функції такої інституції охоплюють: систематичний моніторинг актуальних грантових можливостей (державних, міжнародних, транскордонних), налагодження контактів з донорами, підготовку якісних проектних заявок, а також супровід реалізації, включаючи ведення фінансової та програмної звітності.

У цьому контексті доцільним є створення повноцінного проектного офісу при виконавчому комітеті громади, який стане централізованим координаційним центром усієї проектної діяльності. Проектний офіс може мати статус структурного підрозділу або бути міжвідомчою робочою групою, що об'єднує фахівців різних напрямів (економіка, освіта, культура, екологія, будівництво тощо). Його ключові завдання повинні включати: розробку локальної стратегії проектної діяльності, ведення реєстру проектних ініціатив, координацію роботи з донорами, підготовку проектних заявок, супровід реалізації проектів, а також моніторинг і оцінку ефективності. Важливим є також створення механізму внутрішнього навчання та обміну досвідом між працівниками, що сприятиме нарощуванню експертизи громади в сфері проектного менеджменту. Офіс має працювати на принципах прозорості, міжсекторної взаємодії та орієнтації на результат, а його діяльність - інтегруватися в загальну стратегію розвитку Тернуватської громади.

Нормативно-правова база є фундаментом для прозорості, підзвітності та ефективної грантової діяльності в громаді. Для цього необхідно затвердити локальні нормативні акти, які чітко регламентують усі ключові етапи грантового циклу.

Кадровий потенціал - підвищення кваліфікації працівників, залучення фахівців із досвідом у грантовій діяльності, організація навчальних заходів, тренінгів і семінарів.

Як було зазначено у пункті щодо нормативно-правової бази, механізми залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги (МТД), включно з питаннями державної реєстрації проєктів (програм) МТД, врегульовані постановою Кабінету Міністрів України № 153 від 15 лютого 2002 року. Цей документ є ключовим нормативним актом, який визначає правові засади співпраці України з міжнародними донорами, забезпечує прозорість процедур та контроль за цільовим використанням ресурсів [1].

Основні кроки алгоритму включають аналіз грантових можливостей, розробку проєктної заявки, проходження експертної оцінки, укладення договорів, реалізацію заходів, моніторинг виконання та підготовку фінальних звітів. Цей алгоритм дозволяє систематизувати процес залучення зовнішніх ресурсів і створює правову основу для ефективної реалізації грантових ініціатив у громаді (рис.3.1).

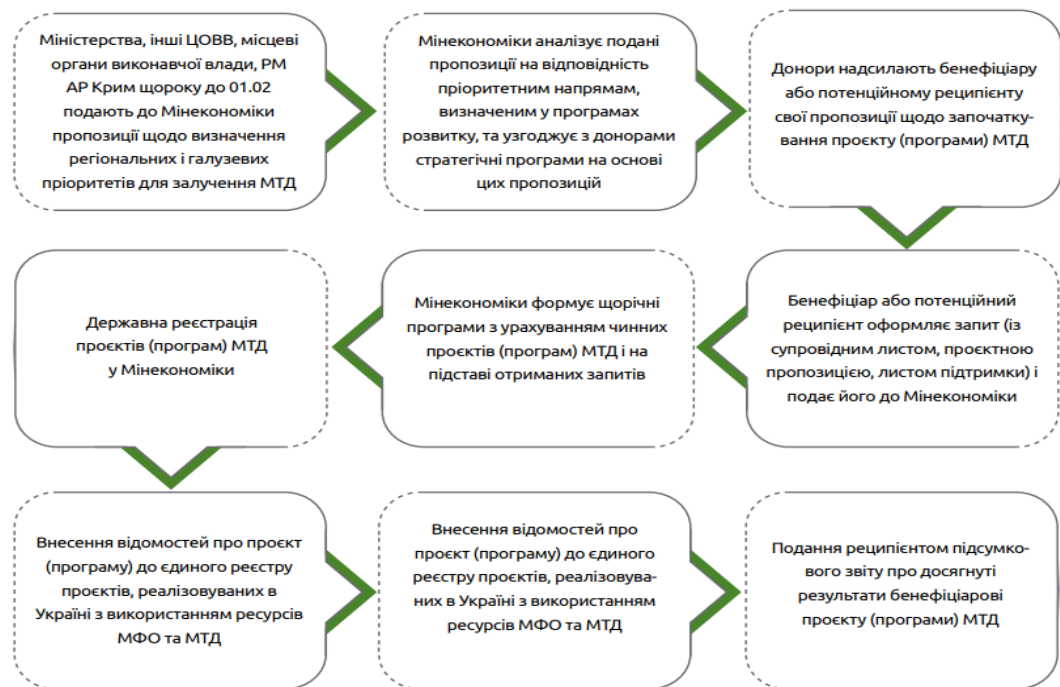


Рис. 3.1 Алгоритм залучення та моніторингу МТД

Відповідно до положень постанови, алгоритм залучення МТД охоплює такі основні етапи:

Формування ідеї проєкту - ініціатор (орган місцевого самоврядування, міністерство, громадська організація тощо) розробляє ідею проєкту, що

відповідає стратегічним пріоритетам розвитку України або регіону та узгоджується з цілями потенційного донора.

Підготовка проєктної пропозиції - розробляється опис проєкту, в якому зазначаються цілі, завдання, очікувані результати, цільові групи, обґрунтування потреби у МТД, бюджет та план реалізації.

Погодження та державна реєстрація проєкту - проєкт подається до національного координатора МТД (Міністерства економіки України), яке перевіряє відповідність проєкту державним пріоритетам і, за наявності позитивного висновку, вносить його до Єдиного реєстру проєктів МТД. Реєстрація є обов'язковою умовою для офіційного визнання проєкту МТД та його звільнення від оподаткування (ПДВ, мита тощо).

Реалізація проєкту - виконавець здійснює всі заходи відповідно до затвердженого плану, залучаючи необхідні ресурси, закупаючи товари, послуги чи обладнання (з дотриманням принципів прозорості, конкуренції та ефективності).

Моніторинг та звітування - бенефіціар зобов'язаний регулярно подавати звіти до національного координатора, у яких відображено хід реалізації, фінансові витрати, досягнуті результати. У разі необхідності можуть проводитися перевірки або аудит використання ресурсів МТД.

Завершення проєкту та оцінка результатів - після реалізації усіх заходів проєкт офіційно закривається. Готується фінальний звіт, оцінюється ефективність досягнутих цілей, проводиться аналіз сталості результатів.

Загалом, структура та вимоги постанови № 153 забезпечують системний підхід до залучення міжнародної технічної допомоги. Вона надає не лише інституційну рамку, а й створює гарантії для донорів у частині правового супроводу та моніторингу. Для територіальних громад, таких як Тернуватська, дотримання цього порядку є критично важливим для забезпечення легітимності, прозорості та довгострокового партнерства з міжнародними організаціями.

Важливим аспектом є створення умов для прозорості і системної роботи з грантами, що забезпечує довіру громади та партнерів. Для цього необхідно розробити чіткі локальні нормативні акти, які регулюють:

- процес підготовки і подання грантових заявок;
- критерії оцінки і відбору проєктів;
- стандарти звітності та оцінки ефективності реалізованих ініціатив;
- стимули для активної участі громадськості у проєктній діяльності.

Окрім того, для забезпечення сталого розвитку грантової діяльності рекомендується впровадити систему моніторингу і оцінювання проєктів. Така система дозволяє відслідковувати хід реалізації ініціатив, ефективність витрачених ресурсів, а також вчасно виявляти та усувати можливі недоліки.

Роль партнерств та мережевої взаємодії є надзвичайно важливою складовою ефективною грантової політики громади. Активна співпраця не лише між структурними підрозділами Тернуватської ОТГ, а й із зовнішніми партнерами - державними установами, бізнесом, громадськими організаціями, навчальними закладами - сприяє значному розширенню доступу до інформації про актуальні грантові можливості. Такі партнерства дозволяють консолідувати матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси, підвищують шанси на успішне залучення фінансування та забезпечують комплексний підхід до реалізації проєктів, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку громади.

Інформаційна підтримка та налагодження ефективної комунікації також є важливими елементами успішної грантової політики громади. Створення прозорих та доступних каналів інформування мешканців і зацікавлених сторін про відкриті грантові конкурси, умови участі, а також результати реалізації проєктів сприяє підвищенню довіри до процесу та залученню більшої кількості учасників. Активне інформування стимулює громадськість до ініціативності та партнерства, що в свою чергу підвищує загальну ефективність грантової діяльності та сприяє більш широкому залученню ресурсів для розвитку громади.

Інновації та адаптивність забезпечують стійкість і актуальність громади у мінливих умовах. Грантова політика повинна бути гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як оновлення законодавства, зміну пріоритетів донорських організацій або економічні виклики. Впровадження нових підходів, інструментів та сучасних технологій у процесі підготовки, реалізації та моніторингу проєктів дозволяє підвищити їх ефективність, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити відповідність актуальним вимогам і потребам громади. Така адаптивність сприяє також залученню більш широкого кола партнерів та донорів, що позитивно впливає на сталий розвиток громади.

Соціальна інклюзія та рівність доступу - забезпечення рівних можливостей участі у грантових ініціативах для всіх категорій населення, особливо для вразливих груп. Включення молоді, людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених верств сприяє підвищенню соціальної справедливості та створенню більш інтегрованої і згуртованої громади. Такий підхід не лише розширює коло учасників проєктної діяльності, але й стимулює розвиток інклюзивних соціальних ініціатив, що є важливим чинником сталого розвитку Тернуватської ОТГ.

Фінансова сталість грантової діяльності є одним із ключових факторів забезпечення тривалої ефективності реалізованих проєктів. Для цього рекомендується поєднувати грантові кошти з місцевими бюджетними ресурсами, а також залучати інші фінансові інструменти, такі як партнерські внески, спонсорські надходження чи кредитні програми. Такий підхід дозволяє не лише успішно впроваджувати проєкти у короткостроковій перспективі, але й підтримувати та масштабувати їх результати після завершення грантового фінансування, що сприяє сталому розвитку громади і підвищенню її фінансової спроможності.

Загалом, формування ефективної грантової політики в Тернуватській ОТГ має стати основою для активного залучення зовнішнього фінансування,

що сприятиме посиленню потенціалу громади, підвищенню якості життя її мешканців та реалізації важливих соціально-економічних проєктів.

3.2 Напрями посилення міжсекторальної співпраці у реалізації грантових ініціатив

У сучасній проєктній діяльності, особливо у сфері реалізації грантових ініціатив, ключову роль відіграє міжсекторальна взаємодія. Ефективне співробітництво між державними установами, освітніми закладами, громадськими організаціями, представниками бізнесу та міжнародними донорами забезпечує не лише результативність конкретного проєкту, але й сприяє довготривалому впливу на розвиток територіальних громад, культурної сфери та інноваційного середовища.

Державні органи, зокрема міністерства, обласні державні (військові) адміністрації, органи місцевого самоврядування та профільні інститути, формують загальну політику у сфері розвитку, збереження культурної спадщини, освіти, науки тощо. Їхнє залучення до грантових проєктів забезпечує відповідність ініціатив державним пріоритетам, спрощує доступ до ресурсів і сприяє масштабуванню результатів на регіональному або національному рівні.

Освітні установи, зокрема заклади вищої освіти, є основними генераторами ідей, розробниками інноваційних продуктів та виконавцями грантових програм. Їхній науковий та технічний потенціал дозволяє поєднувати фундаментальні знання з прикладними рішеннями, особливо у сфері цифровізації, культурного збереження та інклюзивного розвитку.

Громадські організації та локальні ініціативи виступають важливими посередниками між суспільством і проєктною командою. Їхня участь сприяє актуалізації потреб громади, мобілізації населення, залученню волонтерів і забезпеченню прозорості проєктної діяльності.

Бізнес-сектор дедалі активніше долучається до реалізації соціально значущих ініціатив, особливо у форматі державно-приватного партнерства.

Компанії надають як фінансову, так і технічну підтримку, виступають інвесторами у розвиток технологій або створення інноваційних рішень, що є частиною грантового продукту.

Міжнародні донорські організації - такі як USAID, GIZ, Erasmus+, DAAD, Український культурний фонд, House of Europe — забезпечують не лише фінансування, а й підтримку у вигляді методологій, тренінгів, інституційної розбудови. Вони також сприяють розширенню горизонтів українських проєктів, інтегруючи їх у європейський і глобальний контекст.

Однією з найбільш поширених є партнерська модель, коли учасники з різних секторів (освітнього, громадського, приватного) рівноправно співпрацюють над спільною метою.

Партнерська модель (Partnership Model) є однією з ефективних форм організації взаємодії між компаніями або між організаціями та їхніми зовнішніми контрагентами. Вона базується на принципах взаємовигідної співпраці, спільного досягнення стратегічних цілей і розподілу відповідальності.

У контексті діяльності органів місцевого самоврядування ця модель є сучасним інструментом ефективного управління та розвитку місцевого самоврядування.

Вона передбачає взаємовигідну співпрацю між громадою, бізнесом, неурядовими організаціями та державними структурами з метою реалізації соціально-економічних ініціатив.

Така модель дозволяє об'єднати ресурси та зусилля різних сторін для вирішення актуальних проблем місцевого рівня - зокрема, у сфері інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, екології тощо.

Важливу роль у забезпеченні ефективної співпраці відіграють прозорість, довіра та чітке визначення ролей кожного з партнерів. Саме ці чинники формують основу для взаєморозуміння, забезпечують передбачуваність дій та дозволяють уникнути конфліктів чи непорозумінь у процесі спільної діяльності.

The Partnership Model

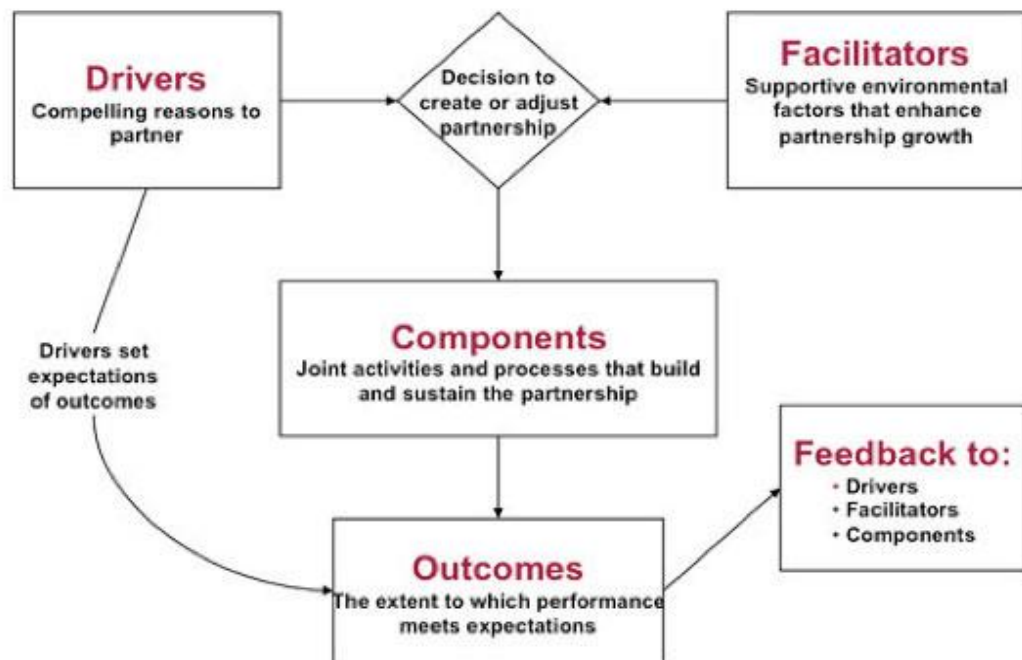


Рис. 3.2 Партнерська модель (Partnership Model) [16].

У контексті Тернуватської територіальної громади партнерська модель може бути ефективно реалізована в межах освітньо-культурних та соціальних ініціатив. Наприклад, у межах спільних проєктів між закладами загальної середньої освіти, місцевими підприємцями та громадськими організаціями можуть створюватися інноваційні освітні програми, культурні події, екологічні акції, молодіжні табори чи воркшопи. Така співпраця сприятиме активізації громади, розвитку громадянського суспільства та формуванню нової локальної ідентичності.

Особливо важливим є партнерство громад з університетами, яке забезпечує науково-експертну підтримку, підготовку фахівців і розвиток інноваційних рішень. Наприклад, співпраця з вищими навчальними закладами сприяє впровадженню сучасних підходів до управління, стратегічного планування та соціального проєктування. Значний внесок у формування партнерської моделі зробив проєкт Швейцарсько-українського співробітництва DESPRO, який підтримував децентралізацію в Україні та

сприяв створенню ефективних моделей співпраці між громадами та зовнішніми партнерами. Такі ініціативи дозволяють залучати додаткові ресурси, посилювати спроможність громад і реалізовувати комплексні проєкти в різних сферах – від водопостачання до цифровізації управлінських процесів. Таким чином, партнерська модель є ефективною платформою для поєднання інтересів і можливостей різних учасників задля сталого розвитку територій.

Натомість формат державно-приватного партнерства (PPP) є доцільним для реалізації інфраструктурних проєктів, зокрема модернізації системи вуличного освітлення з використанням енергоефективних технологій, облаштування громадських просторів, оновлення об'єктів освітньої або спортивної інфраструктури.

Залучення приватного капіталу та технічної експертизи у таких проєктах дозволить оптимізувати витрати бюджету громади та підвищити якість реалізації ініціатив. Однією з найефективніших форм міжсекторальної взаємодії у реалізації соціально значущих ініціатив є модель державно-приватного партнерства (PPP – Public-Private Partnership) (рис.3.3).

Вона базується на поєднанні інституційних можливостей державного сектору з інвестиційним та інноваційним потенціалом бізнесу. У межах цієї моделі держава забезпечує нормативно-правову базу, адміністративну підтримку та публічну інфраструктуру, тоді як приватні партнери здійснюють фінансування, технологічне оснащення або надають експертні ресурси. PPP особливо ефективна при реалізації інфраструктурних, культурних, освітніх або технологічних проєктів, де потрібне довготривале партнерство з чітким розподілом обов'язків. Такий підхід дозволяє об'єднати сильні сторони обох секторів, підвищити якість надання публічних послуг і скоротити бюджетне навантаження на державу. Модель державно-приватного партнерства (PPP) особливо ефективна при реалізації масштабних інфраструктурних, культурних, освітніх або технологічних проєктів, які потребують довгострокового зобов'язання, високої кваліфікації учасників та чіткого розподілу обов'язків.

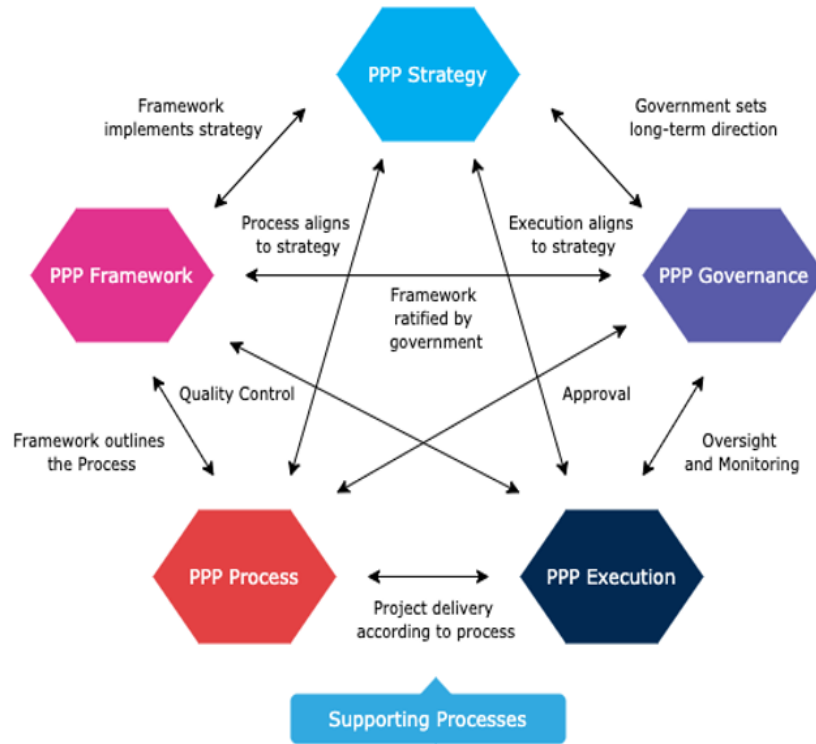


Рис. 3.3 модель державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership) [43].

У рамках Тернуватської територіальної громади модель державно-приватного партнерства (PPP – Public-Private Partnership) може стати ефективним інструментом реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів, які потребують значних інвестицій та технічної підтримки. Зокрема, дана модель доцільна при реконструкції або модернізації соціальної інфраструктури - таких як школи, будинки культури, амбулаторії, спортивні майданчики. Наприклад, приватний інвестор може забезпечити фінансування та технічне оснащення об'єкта, тоді як громада зі свого боку - надати земельну ділянку, спростити дозвільні процедури та забезпечити підключення до комунікацій. Також PPP-модель може бути використана для впровадження різноманітних проєктів.

Для визначення більш сильних та слабких сторін у реалізації грантових проєктів було проведено SWOT – агаліз (табл.3.1).

SWOT-аналіз міжсекторальної співпраці у реалізації грантових ініціатив у Тернуватській громаді

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність активних громадських ініціатив та потенціалу самоорганізації населення.	Недостатній рівень проєктної грамотності серед працівників органів місцевого самоврядування.
Налагоджені зв'язки з місцевими закладами освіти та культури, що можуть бути базою для спільних проєктів.	Відсутність досвіду формалізованої співпраці з бізнесом у форматі PPP.
Зацікавленість малого бізнесу у розвитку соціальної інфраструктури (як інвесторів або виконавців робіт).	Обмежений кадровий ресурс у громаді, що ускладнює паралельне ведення кількох ініціатив.
Готовність громади до партнерства з міжнародними донорами (наявність спроб участі у проєктах).	Слабка міжвідомча комунікація та відсутність механізму координації учасників співпраці.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у грантових програмах ЄС, Українського культурного фонду, DOBRE, U-LEAD тощо.	Зміна політичних пріоритетів на регіональному чи центральному рівні може призупинити співпрацю.
Розвиток інфраструктурних та освітніх проєктів за рахунок зовнішнього фінансування.	Невизначеність з безпековою ситуацією в регіоні може обмежити інтерес інвесторів.
Залучення молоді до проєктної діяльності через партнерство зі школами, ЗВО, молодіжними ініціативами.	Недовіра між секторами або недостатня прозорість дій може призвести до втрати партнерів.
Створення дорадчих/координаційних органів для сталого управління партнерствами.	Нестача коштів на співфінансування або підтримку адміністративної частини проєктів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Тернуватська територіальна громада має достатній потенціал для розвитку міжсекторальної співпраці у межах грантової діяльності.

Серед зовнішніх можливостей варто виокремити доступ до широкого спектру міжнародних та національних програм підтримки, особливо у сферах освіти, культури, молодіжної політики та інфраструктури. Однак існують і потенційні загрози: зміни у політичному або безпековому середовищі, брак довіри між партнерами, складнощі з фінансуванням і забезпеченням прозорості процесів.

Таким чином, для ефективної реалізації міжсекторальної співпраці в межах грантових ініціатив Тернуватській громаді доцільно зосередитися на інституційному зміцненні, розвитку кадрового потенціалу, формуванні сталої партнерської екосистеми та впровадженні чітких механізмів координації і контролю у проектній діяльності.

Окрім проведеного SWOT – аналізу було розроблено TOWS-матрицю (табл.3.2), яка є аналітичним інструментом стратегічного планування, що дозволяє на основі внутрішніх сильних і слабких сторін громади та зовнішніх можливостей і загроз сформувавши ефективні підходи до міжсекторальної співпраці у реалізації грантових ініціатив.

Таблиця 3.2

TOWS-матриця

Тип стратегії	Опис стратегії
SO (Сили + Можливості)	Активне використання потенціалу громади та партнерських зв'язків для участі в міжнародних грантах. Наприклад: реалізація спільних проектів з освітніми закладами у межах програм DOBRE чи УКФ, залучення малого бізнесу як виконавців робіт.
ST (Сили + Загрози)	Створення механізмів прозорої взаємодії та антикризових рішень, спираючись на активність громади і зацікавленість бізнесу. Це включає розробку положень про партнерство, антикризове планування, інформування громадськості для підвищення довіри.
WO (Слабкості + Можливості)	Розвиток проектної спроможності через грантові програми, що передбачають навчання (наприклад, через U-LEAD або ПРООН). Залучення молоді й волонтерів для компенсації кадрового дефіциту та започаткування дорадчих структур.
WT (Слабкості + Загрози)	Мінімізація ризиків через створення інституційної підтримки співпраці: запровадження координаційного органу, розробка регламентів і пошук партнерів для співфінансування. Запуск системи внутрішнього моніторингу та аудиту прозорості.

Матриця дозволяє визначити оптимальні напрямки для посилення партнерств між місцевим самоврядуванням, громадськими ініціативами, освітніми закладами, бізнесом та міжнародними донорами. Її застосування сприяє кращому використанню внутрішнього потенціалу громади та адаптації

до зовнішніх викликів, зокрема в умовах обмежених ресурсів та нестабільного середовища.

У випадку Тернуватської громади, аналіз дозволяє визначити оптимальні напрямки для посилення партнерств між місцевим самоврядуванням, громадськими ініціативами, освітніми закладами, бізнесом та міжнародними донорами. Застосування матриці сприяє кращому використанню внутрішнього потенціалу громади та адаптації до зовнішніх викликів, зокрема в умовах обмежених ресурсів та нестабільного середовища.

На мою думку, для Тернуватської громади найбільш доцільною є гібридна модель міжсекторальної співпраці, що поєднує ключові елементи партнерської моделі та моделі державно-приватного партнерства (PPP). Такий підхід забезпечує рівноправне залучення освітніх, громадських та бізнес-структур із одночасним використанням інституційних можливостей державного сектору. Гібридна модель дозволяє не лише мобілізувати максимальний обсяг ресурсів - фінансових, технічних та кадрових, - а й підвищити ефективність управління проектами за рахунок чіткого розподілу ролей і відповідальностей. Враховуючи специфіку Тернуватської громади, такий підхід сприятиме сталому розвитку, інноваціям та підвищенню якості життя мешканців.

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності грантової політики в громаді

У сучасних умовах розвитку Тернуватської ОТГ ефективність грантової політики безпосередньо залежить від рівня організації роботи, координації між учасниками, а також здатності громади адаптуватися до викликів і максимально використовувати доступні можливості. У цьому пункті наведено рекомендації, які спрямовані на підвищення результативності та сталості грантової діяльності у Тернуватській громаді шляхом вдосконалення управлінських практик, розвитку партнерств і посилення потенціалу учасників проєктів.

Для суттєвого підвищення ефективності грантової політики в громаді необхідно цілеспрямовано працювати над збільшенням кількості отриманих грантів та загального обсягу фінансових надходжень. Це передбачає активний пошук нових конкурсів, подання більшої кількості заявок, розширення кола потенційних донорів та партнерів, а також підвищення якості підготовки проєктної документації. Важливим кроком є встановлення цільових орієнтирів - наприклад, визначення мінімального обсягу фінансування, необхідного для забезпечення стабільної роботи одного фахівця, та подальше масштабування таких розрахунків на цілу команду або офіс.

Практичним підходом до забезпечення сталої грантової діяльності є визначення мінімального обсягу фінансових надходжень, необхідного для утримання одного працівника, який координує грантові проєкти. З урахуванням середньої заробітної плати (приблизно 20 000 грн на місяць), податкових нарахувань та адміністративних витрат, мінімальний річний обсяг необхідного фінансування для одного фахівця становить орієнтовно 300 000 - 350 000 грн. Відповідно, для формування повноцінного офісу щонайменше з трьох працівників потрібно залучити щонайменше 900 000 - 1 000 000 грн на рік. Такий підхід дозволяє громаді планувати свою грантову активність не лише з точки зору якісних показників, а й у чітких фінансових межах, формуючи кадрову стратегію з урахуванням доступних ресурсів.

Однак на початковому етапі формування проєктного офісу доцільно утримувати працівників за сумісництвом, що значно знижує фінансове навантаження на громаду. Такий підхід дозволяє поступово формувати команду, адаптуючись до доступних ресурсів, і водночас забезпечити старт ефективної координації грантової діяльності. У перспективі, за умови зростання обсягів залучених коштів, можна переходити до повної зайнятості фахівців.

Для підвищення ефективності реалізації грантових ініціатив у Тернуватській громаді важливо впровадити системний підхід до координації між усіма зацікавленими сторонами. Рекомендується створити регулярні комунікаційні платформи у вигляді щомісячних або кварталних нарад і

робочих груп, до яких залучатимуться представники органів місцевого самоврядування, громадських організацій, освітніх установ, а також підприємці місцевого бізнесу. Такі зустрічі сприятимуть обміну інформацією, плануванню спільних дій та оперативному вирішенню поточних питань проєктної діяльності. Крім того, доцільно призначити у громаді відповідального координатора грантової діяльності - фахівця, який слідкуватиме за проходженням усіх етапів підготовки та реалізації проєктів, забезпечуватиме своєчасний зв'язок із донорами, а також сприятиме налагодженню партнерських зв'язків між учасниками секторів. Впровадження таких механізмів дозволить мінімізувати ризики дублювання зусиль, підвищити прозорість процесів і створити ефективну комунікаційну мережу, що сприятиме сталому розвитку грантової діяльності у громаді.

Також варто виділити, необхідність запровадження мотиваційної програми для авторів ідей та менеджерів проєктів, що є важливим чинником підвищення зацікавленості та активності учасників грантової діяльності в громаді. Доцільно розробити систему заохочення, яка включатиме як нематеріальні стимули (грамоти, подяки, публічне визнання, можливість участі у профільних навчаннях), так і частково матеріальні заохочення у разі успішного залучення коштів чи реалізації проєкту. Такий підхід не лише формує позитивну мотивацію, а й сприяє підвищенню особистої відповідальності за результати роботи. Формування системи мотивації є особливо актуальним на етапі становлення інституційної моделі управління грантами в громаді.

Рекомендується регулярно організовувати навчальні тренінги і семінари з ключових аспектів проєктного менеджменту, таких як написання якісних грантових заявок, ведення звітності, ефективна комунікація з донорами та управління ресурсами. Особливу увагу варто приділити практичним навичкам планування проєктів та моніторингу результатів, що дозволить підвищити шанси на успішне отримання грантів і якісну реалізацію ініціатив. Для посилення цього процесу важливо залучати досвідчених експертів і менторів, які можуть надавати консультації, допомагати з розробкою проєктів і

підтримувати місцевих активістів у вирішенні складних питань. Такий підхід сприятиме формуванню професійної команди, здатної ефективно реалізовувати грантові ініціативи та залучати додаткові ресурси для розвитку громади.

Розробка та затвердження таких регламентів дозволить систематизувати роботу всіх учасників, забезпечити своєчасне виконання ключових етапів і мінімізувати ризики помилок чи затримок. Особливо важливо включити у ці процедури механізми контролю якості та звітності, що сприятимуть прозорості процесів. Публічне оприлюднення інформації про доступні грантові можливості, поточні проєкти, їхні результати та фінансові звіти допоможе підвищити довіру громади та донорів, а також активізує громадську участь. Впровадження електронних платформ або спеціалізованих інформаційних ресурсів для управління грантовою діяльністю, до прикладу створення локальної грантової бази, яка зробить процес більш відкритим і доступним для всіх зацікавлених сторін.

Така база даних повинна містити актуальну інформацію про доступні джерела фінансування, умови участі, пріоритети донорів та терміни подання заявок. Запровадження внутрішнього електронного реєстру дозволить централізовано зберігати і регулярно оновлювати інформацію про грантові можливості, що мінімізує ризики пропуску важливих конкурсів. Додатково, формування календаря дедлайнів надасть змогу координаторам і зацікавленим сторонам своєчасно планувати підготовку заявок, розподіляти ресурси та ефективно організувати роботу над проєктами. Такий інструмент значно підвищить рівень проактивності громади у залученні зовнішнього фінансування та сприятиме загальній структурованості грантової політики.

Рекомендується впровадити систематичний підхід до збору та аналізу даних на всіх етапах реалізації проєктів - від початкового планування до завершення та подальшого впливу. Регулярний моніторинг дозволить своєчасно виявляти проблеми, оцінювати досягнення поставлених цілей і коригувати стратегію впровадження грантових ініціатив. Важливо також забезпечити прозорість оцінювання результатів через публічні звіти, які

інформуватимуть громаду та донорів про успіхи та виклики. Використання отриманих даних у подальшому дозволить удосконалювати грантову політику, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати якість реалізації майбутніх проєктів.

Рекомендується розробити «паспорт проєктів громади», який є одним із практичних інструментів підвищення оперативності та ефективності участі громади у грантових конкурсах. Такий документ являє собою систематизований збірник проєктних ідей, що включає стислий опис проблеми, мету, очікувані результати, цільові групи, а також орієнтовний бюджет. Наявність «паспорта проєктів» дозволяє забезпечити готовність громади до швидкого реагування на оголошення про нові грантові можливості, значно скорочує час на підготовку заявок та полегшує процес комунікації з донорами. Крім того, цей інструмент сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку громади, дозволяючи об'єднувати ініціативи навколо пріоритетних напрямів, визначених у місцевих програмах і планах. Регулярне оновлення «паспорта проєктів» сприятиме підтриманню актуальності даних та адаптивності громади до змін зовнішнього середовища.

Розробка "чек-листів" і шаблонів для кожного етапу грантового процесу. Такі інструменти охоплюють усі ключові етапи реалізації грантових ініціатив - від аналізу умов конкурсу, підготовки заявки, складання бюджету та плану реалізації, до фінального звіту та оцінювання результатів. Використання структурованих чек-листів дозволяє уникати типових помилок, забезпечити дотримання термінів, а також сприяє прозорості і відстежуваності процесу. Особливо цінним є впровадження таких інструментів для новачків у сфері грантової діяльності, адже вони забезпечують чітке розуміння алгоритму дій і полегшують адаптацію до проєктної роботи. Крім того, ці матеріали можуть використовуватись як навчальні посібники для нових працівників або учасників грантової команди, що сприятиме безперервному розвитку інституційної спроможності громади.

Також варто впровадити механізми планування довгострокового фінансування або ресурсної підтримки після завершення грантового циклу. Це

може включати пошук партнерів для співфінансування, залучення місцевого бізнесу до підтримки проєктів, а також ефективне використання бюджету громади для підтримки ключових ініціатив. Крім того, необхідно розробити чіткі алгоритми масштабування успішних проєктів, що дозволить поширювати позитивний досвід на інші території громади або навіть на регіональний рівень. Такий підхід сприятиме не лише збереженню досягнутих результатів, а й посиленню впливу грантових ініціатив на розвиток громади у довгостроковій перспективі.

Рекомендується проводити регулярні інформаційні кампанії, зустрічі та консультації, що дозволять врахувати реальні потреби та очікування громади, а також підвищити рівень довіри до проєктів. Залучення волонтерів і місцевих лідерів сприятиме не лише мобілізації ресурсів, але й зміцненню соціальної згуртованості та відповідальності за спільні результати. Активна участь громадськості забезпечить більшу прозорість процесів і допоможе створити атмосферу партнерства, що є ключовою умовою сталого розвитку громади

Інтеграція грантової політики у стратегічні плани розвитку Тернуватської ОТГ є важливим чинником забезпечення узгодженості та комплексності розвитку громади. Грантові ініціативи мають відповідати пріоритетам, визначеним у стратегічних документах, зокрема в Плані відновлення Тернуватської громади [57], що сприятиме ефективній реалізації ключових проєктів розвитку. Такий підхід дозволяє не лише уникнути дублювань, а й створити синергію між різними ініціативами, забезпечуючи сталий і системний розвиток громади. Інтеграція грантової політики у загальну стратегію розвитку громади підвищує її результативність та сприяє досягненню довгострокових цілей.

Виходячи з всього вищезазначеного ефективно управління грантовою діяльністю в громаді доцільно будувати на основі циклу безперервного покращення PDCA (Plan–Do–Check–Act), відомого також як коло Демінга (рис.3.4.) [54]. Ця модель передбачає чотири послідовні етапи: планування (Plan), під час якого формуються проєктні ідеї, визначаються цілі та необхідні ресурси; реалізацію (Do), що включає виконання запланованих заходів і

управління процесами; перевірку (Check), яка передбачає моніторинг, аналіз результатів та оцінку відповідності очікуванням; та дії з вдосконалення (Act) - коригування стратегії, впровадження змін і підготовка до нового циклу.

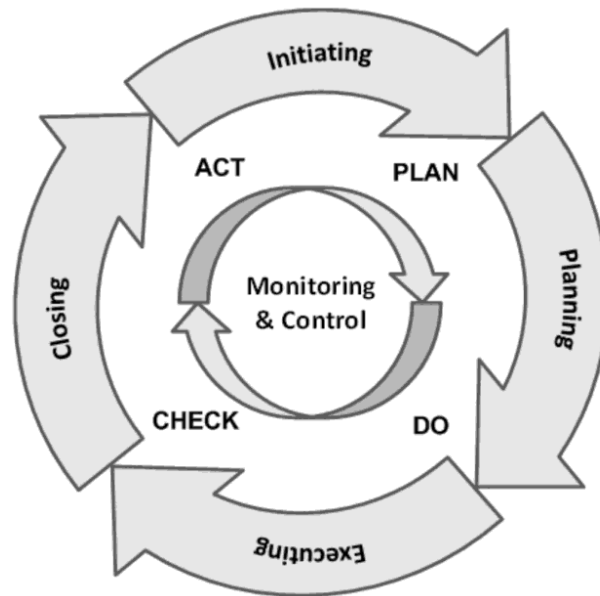


Рис. 3.4 PDCA (Plan–Do–Check–Act) [54].

Впровадження моделі PDCA дозволяє забезпечити системність, гнучкість та адаптивність грантової політики, що є особливо важливим для громад, які працюють у змінному зовнішньому середовищі та мають обмежені ресурси.

Висновки до розділу 3

Підвищення ефективності грантової політики у Тернуватській ОТГ вимагає комплексного та системного підходу, що охоплює організаційні, фінансові, кадрові та комунікаційні аспекти. Ключовим принципом для досягнення сталості та результативності грантової діяльності є інтеграція її в загальну стратегію розвитку громади, а також послідовне застосування циклу безперервного покращення PDCA (Plan–Do–Check–Act).

Для досягнення цієї мети необхідно збільшити обсяг грантових надходжень шляхом активного пошуку конкурсів, розширення кола донорів

та партнерів, а також підвищення якості проєктних заявок. Фінансове планування грантової діяльності має враховувати необхідні ресурси для утримання кваліфікованих фахівців, що координують проєкти. На початковому етапі доцільно розглядати сумісництво для зниження фінансового навантаження.

Систематизувати управління грантовою діяльністю через створення регулярних комунікаційних платформ та призначення відповідального координатора. Це забезпечить ефективний обмін інформацією, уникнення дублювання зусиль та налагодження партнерських зв'язків між усіма зацікавленими сторонами: органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, освітніми установами та місцевим бізнесом.

Створити мотиваційну програму для авторів ідей та менеджерів проєктів, що включатиме як нематеріальні, так і частково матеріальні заохочення. Це підвищить зацікавленість, відповідальність та активність учасників грантової діяльності, що є критично важливим на етапі становлення інституційної моделі управління грантами.

Підвищити професійний потенціал шляхом регулярної організації навчальних тренінгів та семінарів з проєктного менеджменту, написання грантових заявок, звітності та комунікації з донорами. Залучення досвідчених експертів та менторів забезпечить якісну підтримку та допоможе сформувати професійну команду.

Запровадити стандартизацію та прозорість через розробку та затвердження внутрішніх регламентів, що охоплюють усі етапи грантового процесу. Важливим кроком є створення локальної грантової бази даних, що міститиме актуальну інформацію про джерела фінансування, умови конкурсів та терміни подання заявок, а також формування календаря дедлайнів. Це забезпечить проактивність та структурованість у грантовій діяльності.

Впровадити систематичний моніторинг та оцінку проєктів на всіх етапах, забезпечуючи прозорість через публічні звіти. Отримані дані дозволять своєчасно коригувати стратегію, оптимізувати розподіл ресурсів та

удосконалювати майбутні ініціативи, що відповідає фазам "Check" та "Act" циклу PDCA.

Розробити "паспорт проєктів громади" – систематизований збірник проєктних ідей. Це дозволить швидко реагувати на грантові можливості, скорочувати час на підготовку заявок та ефективно комунікувати з донорами, формуючи стратегічне бачення розвитку громади.

Створити "чек-листи" та шаблони для кожного етапу грантового процесу. Ці інструменти допоможуть уникнути типових помилок, дотримуватися термінів, а також сприятимуть прозорості та відстежуваності, особливо для новачків.

Розробити механізми довгострокового фінансування та масштабування успішних проєктів після завершення грантового циклу. Це забезпечить сталість досягнутих результатів та посилить вплив грантових ініціатив на розвиток громади.

Посилити залучення громадськості через регулярні інформаційні кампанії, зустрічі та консультації. Це сприятиме врахуванню реальних потреб, підвищенню довіри та зміцненню соціальної згуртованості.

Таким чином, ефективне управління грантовою діяльністю у Тернуватській ОТГ має базуватися на принципах безперервного вдосконалення, закладених у моделі PDCA. Системне застосування цього циклу дозволить громаді не лише залучати значні обсяги фінансування, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість реалізації проєктів та забезпечувати сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження еволюції грантової підтримки в Україні, яке засвідчило, що розвиток інституційної бази поступово формує надійний фундамент для системної грантової діяльності, що охоплює державні, регіональні та місцеві рівні, а також сприяє інтеграції в міжнародні програми фінансування.

2. Проведено аналіз фінансово-організаційних механізмів забезпечення грантових програм, який продемонстрував різноманітність інструментів як на національному, так і на міжнародному рівнях, зокрема державні фонди, міжнародні донорські організації, а також багатосторонні ініціативи, які забезпечують комплексну підтримку проєктів різної спрямованості.

3. Визначено роль грантової діяльності у повоєнному відновленні України, яка виявилася надзвичайно важливою, адже саме за допомогою міжсекторальної взаємодії державного, приватного секторів та громадських організацій вдається забезпечити координацію ресурсів, швидке реагування на потреби територій і сталий розвиток постраждалих регіонів.

4. Проведено оцінку інституційної спроможності Тернуватської громади показала, що, незважаючи на певні кадрові та організаційні обмеження, громада має значний потенціал для розвитку грантової діяльності, який можна посилити шляхом створення спеціалізованого підрозділу або координатора проєктної діяльності.

5. Визначені основні проблеми Тернуватської ОТГ у сфері грантової діяльності пов'язані з недостатньою системністю, браком кваліфікованих кадрів, низьким рівнем комунікації з донорами та відсутністю комплексного підходу до планування і реалізації проєктів. Водночас перспективи розвитку полягають у формалізації грантової політики, активному навчанні персоналу та інтеграції грантових ініціатив у стратегію розвитку громади.

6. Проведено аналіз ключових факторів успішного залучення та реалізації грантів у громаді, який підтвердив важливість наявності професійного проєктного офісу, чіткої стратегії, прозорості процесів, а також активної міжсекторальної співпраці для забезпечення стабільності та ефективності грантової діяльності.

7. Сформульовані підходи до розробки ефективної грантової політики для Тернуватської ОТГ базуються на принципах SMART, комплексності, прозорості та адаптивності, що дозволяє враховувати локальні особливості і сприяти сталому розвитку громади.

8. Запропоновані напрями посилення міжсекторальної співпраці включають активне залучення бізнесу, громадських організацій і міжнародних партнерів, створення платформ для обміну досвідом та координації дій, а також формування спільних ініціатив для підвищення інституційної спроможності.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності грантової політики в регіональному та локальному контексті, які охоплюють створення проєктних офісів або координаційних структур, систематичне навчання кадрів, розвиток інформаційної підтримки, а також впровадження моніторингу і оцінки результатів грантових проєктів.

Проведене дослідження комплексно охопило аспекти грантової діяльності в Україні, зосереджуючись на її розвитку, фінансово-організаційних механізмах та ключовій ролі у повоєнному відновленні. Аналіз еволюції грантової підтримки засвідчив, що в Україні поступово формується надійна інституційна база для системної грантової діяльності на всіх рівнях, що сприяє інтеграції в міжнародні програми фінансування.

Детальний аналіз фінансово-організаційних механізмів підтвердив різноманітність інструментів як національного, так і міжнародного рівнів, включаючи державні фонди, міжнародні донорські організації та багатосторонні ініціативи, які забезпечують всебічну підтримку проєктів. Визначено, що грантові ресурси є надзвичайно важливими для повоєнного відновлення України, адже саме через міжсекторальну взаємодію державного,

приватного секторів та громадських організацій вдається забезпечити координацію ресурсів, швидке реагування на потреби та сталий розвиток постраждалих регіонів.

Оцінка інституційної спроможності Тернуватської громади виявила значний потенціал для розвитку грантової діяльності, попри наявні кадрові та організаційні обмеження. Визначені основні проблеми - недостатня системність, брак кваліфікованих кадрів, низький рівень комунікації з донорами та відсутність комплексного підходу до планування. Водночас, перспективи розвитку полягають у формалізації грантової політики, активному навчанні персоналу та інтеграції грантових ініціатив у стратегію розвитку громади.

Аналіз ключових факторів успішного залучення та реалізації грантів підкреслив важливість професійного проєктного офісу, чіткої стратегії, прозорості процесів та активної міжсекторальної співпраці. Запропоновані підходи до розробки ефективної грантової політики для Тернуватської ОТГ базуються на принципах SMART, комплексності, прозорості та адаптивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "ADAPTIVE & PROACTIVE S.D.L.C. PROJECT MANAGEMENT : agile meets pmbok, meets pm you". Boyde, J. (2015). [S.l.]: CreateSpace Independent P, с. 34.
2. «Better Criteria for Better Evaluation». OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en> (дата звернення: 13.04.2025).
3. BIONIC Hill. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/BIONIC_Hill (дата звернення: 14.04.2025).
4. Candid. (n.d.). What Funders Look For. URL: <https://candid.org/guides/what-funders-look-for> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Candid. (2025). How cross-sector collaboration can create lasting change. URL: <https://blog.candid.org/post/business-nonprofit-government-cross-sector-collaboration-impact/> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/collective_impact (дата звернення: 14.04.2025).
7. Collective Impact Forum. (2023). Five Community-Driven Pathways for Systems Change. URL: <https://collectiveimpactforum.org/blog/five-community-driven-pathways-systems-change> (дата звернення: 10.05.2025).
8. CSA Report. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/CSA_en.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
9. Establishing the Public-Private Partnership Framework. Cybiant. URL: <https://www.cybiant.com/knowledge/establishing-the-public-private-partnership-framework/> (дата звернення: 17.04.2025).
10. EURATOM 2027. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/euratom2027> (дата звернення: 12.04.2025).
11. Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/> (дата звернення: 07.04.2025).

12. Greshta, V., Shylo, S., Korolkov, V., Kulykovskiy, R., & Kapliienko, O. (2023). Universities in times of war: Challenges and solutions for ensuring the educational process. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si), 80-86. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.10)
13. Greenfield, J. M. *The Nonprofit Handbook: Fundraising.*: John Wiley & Sons, 1999 p.
14. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-andinnovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 14.04.2025).
15. Kauffman Foundation. Capacity Building Grants. URL: <https://www.kauffman.org/funding/grants/capacity-building/> (дата звернення: 10.05.2025).
16. Lambert D. Partnership Model. Building High Performance Business Relationships. URL: <https://drdouglaslambert.com/building-high-performance-business-relationships/> (дата звернення: 17.04.2025).
17. Nuclear Safety Cooperation. URL: https://nuclear-safety-cooperation.ec.europa.eu/tacis_en (дата звернення: 04.03.2025).
18. Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) : методичний посібник USAID. URL: https://digital-square.squarespace.com/s/DSQ_OCAT.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
19. ScienceDirect. Article ID S0048733306001508. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733306001508> (дата звернення: 14.04.2025).
20. TEMPUS. Детальний опис програми. URL: <https://www.tempus.org.ua/uk/tempus/what-is-tempus/159-programa-tempus-detalnij-opis.html> (дата звернення: 12.04.2025).
21. TEMPUS. Національний Темпус / Еразмус+ офіс в Україні. URL: <https://www.tempus.org.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).
22. The German Marshall Fund (GMF). URL: <https://www.gmfus.org/> (дата звернення: 07.04.2025).

23. Triple Helix. Wikipedia. URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Triple_helix (дата звернення: 14.04.2025).
24. Ukraine Facility. Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
25. UNDP. Capacity Development: A UNDP Primer. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/CDG_PrimerReport_final_web.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
26. USAID. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (дата звернення: 12.04.2025).
27. Wilkinson, M. The Secrets of Facilitation: A SMART Guide to Getting Results with Groups. San Francisco : Jossey-Bass, 2021. 30 с.
28. Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/> (дата звернення: 16.04.2025).
29. Відкритий бюджет: показники ТГ. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0855500000/info/indicators?year=2024&month=12> (дата звернення: 17.04.2025).
30. Гранти від держави. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення: 12.04.2025).
31. Децентралізація в Україні: новини. URL: https://decentralization.gov.ua/news/15800?utm_source= (дата звернення: 15.04.2025).
32. Електронний архів КДПУ. Цифрова економіка. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/items/0d290e02-8b92-4db5-83a3-223ebf201977> (дата звернення: 14.04.2025).
33. Інвестиційний портал Широківської ТГ. URL: <https://invest.shtg.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
34. Корольков В. В., Скляр І. А. Особливості розвитку потенціалу закладів вищої освіти у прифронтовій зоні. *Економічний простір*. № 201, 2025.

C. 85-91. <https://doi.org/10.30838/EP.201.85-91>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-85-91-kor...> (дата звернення 09.05.2025).

35. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 20.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71.

36. Корольков В. В., Ткачук О. Ю., Татоян В. В. Організація системи управління публічними закупівлями в об'єднаних територіальних громадах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2380> (дата звернення: 20.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.11.37.

37. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17–19 квітня 2024 р. [Електронне видання] / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Том 1. 632 с.

38. Міжнародний фонд «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/> (дата звернення: 04.03.2025).

39. Міжсекторальна взаємодія в умовах превентивного виховного середовища. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/7867/1/MIZhSEKTORALNA%20VZAIeMODIIa%20V%20UMOVAKh%20PREVENTYVNOHO%20VYKhOVNOHO%20SEREDO VYShchA.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).

40. Мікропідприємництво. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/people/micro> (дата звернення: 13.04.2025).

41. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 13.04.2025).

42. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).

43. Найбільші країни-грантодавці. DIA.dp.gov.ua. URL: <https://dia.dp.gov.ua/najbilshi-kraïni-grantodavci-dlya-ukraïni-pid-chas-vijni/?utm> (дата звернення: 13.04.2025).
44. Новини про гранти. GURT. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/106813/> (дата звернення: 13.04.2025).
45. Офіційний сайт. Тернуватська громада. URL: <https://ternuvatska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
46. Паспорт громади станом на 01.01.2023. URL: <https://ternuvatska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-stanom-na-01012023r-11-40-36-29-03-2023/> (дата звернення: 15.04.2025).
47. Паспорт громади станом на 01.01.2024. URL: <https://ternuvatska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-stanom-na-01012024-rik-14-18-10-01-04-2024/> (дата звернення: 15.04.2025).
48. Паспорт громади станом на 01.01.2025. URL: <https://ternuvatska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-stanom-na-01012025-rik-14-02-24-08-04-2025/> (дата звернення: 15.04.2025).
49. План внутрішньої стійкості. Офіс Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stijkosti-u-94505?utm_source= (дата звернення: 13.04.2025).
50. Поточні гранти. МХП-Громаді. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/hranty/potochni-hranty/> (дата звернення: 13.04.2025).
51. Про Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. Указ Президента України. від 02.09.2014 № 701/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/2010#Text> (дата звернення: 07.04.2025).
52. Про Програму розвитку малого підприємництва в Україні на 1997–1998 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.01.1997 № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.04.2025).
53. Про затвердження Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 153-

- p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.04.2025).
54. Програма U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
55. Програми підтримки. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Print?lang=ukUA&id=29838a36-411d-4e4f-a13d-8bb2ef99ed6e> (дата звернення: 14.04.2025).
56. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 07.04.2025).
57. Проєкт відновлення. Сайт Тернуватської громади. URL: <https://ternuvatska-gromada.gov.ua/proekt-vidnovlennya-11-01-10-02-01-2025/> (дата звернення: 16.04.2025).
58. Розвиток людського капіталу : урядовий портал України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення: 17.04.2025).
59. Тиждень відкритого уряду в Україні. Секретаріат Кабінету Міністрів України. URL: <https://sies.gov.ua/news/v-ukraini-startuvav-tyzhden-vidkrytoho-uriadu> (дата звернення: 12.04.2025).
60. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).
61. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <https://chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).
62. Центр цифрової трансформації НУ «Запорізька політехніка». URL: <http://dih.zp.edu.ua/> (дата звернення: 14.04.2025).
63. Центри підтримки підприємців. Дія.Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/hubs> (дата звернення: 12.04.2025).
64. Що таке гранти і кому вони потрібні? Експертний блог GrantSense. URL: <https://www.grantsense.com.ua/blogs/shho-take-granti-i-komu-voni-potribni> (дата звернення: 13.04.2025)
65. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134-142.

66. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя: Акцент, 2013. 408 с.

67. 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>.

68. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

69. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.

ДОДАТКИ

Додаток А
Паспорт Тернуватської ОТГ на 2025 рік

ПАСПОРТ
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ
ЗАПОРІЗЬКИЙ РАЙОН
ТЕРНУВАТСЬКА СЕЛИЩНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА
станом на «01» січня 2025 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Форма Р-1

Адміністративний центр	Селище Тернувате
Голова (ПІБ, телефон)	Бабанін Олександр Євгенович, тел.. 0664195363
Контакти (поштова адреса, електронна адреса, телефони)	70150, Запорізька область, Запорізький район, с. Тернувате, вул. Центральна, 9, тел.. 0(06144)94666

Форма Р-2

Загальна площа території (тис. км2)	Кількість населення	Кількість виборців	Кількість населених пунктів	Кількість старостинських округів	Кількість старост
22522,6 га.	3570	2965	16	0	1

ДЕМОГРАФІЯ

Форма Р-4

Продовження додатка

Кількість населення	Кількість учнів, що навчаються в закладах загальної середньої освіти територіальної громади	Кількість дітей дошкільного віку, що відвідують заклади дошкільної освіти територіальної громади	Кількість працездатного населення
3570	235	18	2015

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Форма Р-9

№ з/п	Назва проєкту	Програма міжнародної технічної допомоги, субвенція, тощо	Рік початку і завершення реалізації проєкту	Загальна кошторисна вартість, тис. грн.	Сума наданої допомоги, тис. грн.
1	ІВОЛГА	Міжнародна допомога	2025	158 тис. 360 грн.	158 тис. 360 грн.
	Оснащення дитячого ХАБУ	Міжнародна допомога	2024-2025	158 тис. 500 грн.	158 тис. 500 грн.
	Заміна техобладнання	Міжнародна допомога	2025	162 тис.100 грн.	162 тис.100 грн.
	Ремонт кімнат під молодіжний простір	Міжнародна допомога	2025	159 тис. 660 грн.	159 тис. 660 грн.
	Оснащення молодіжного простору	Міжнародна допомога	2025	158 тис. 800 грн.	158 тис. 800 грн.
2	Благоустрій парку с. Любицьке	Міжнародна допомога	2025	112 тис. 725 грн.	112 тис. 725 грн.

ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ГРОМАДИ ЗА 2024 РІК

Загальна характеристика

Форма Р-10

	2023	2024	
Всього надходжень до місцевого бюджету (загальний фонд), тис.грн.	18968,97	22683,6	
Частка місцевих податків в дохідній частині бюджету загального фонду	34,7%	38,6%	
Індекс податкоспроможності	0,6	0,5	
Базова та реверсна дотація тер громад, тис.грн.	3927,7	3089,5	

Продовження додатка

Надходження акцизу грн/на 1 жителя	7,49	3,39	
Надходження єдиного податку грн/на 1 жителя	1388,4	1627,27	
Надходження плати за землю грн/на 1 жителя	349,19	762,17	
Частка витрати на оплату праці загальнодержавних функцій (місцеве самоврядування) від дохідної частини бюджету загального фонду	36,7%	40,9%	

Перелік основних суб'єктів господарювання

Форма Р-12

№ з/п	Назва суб'єкта господарювання	Керівник	Телефон	Юридична адреса, код ЄДРПОУ	Зареєстровані та здійснюють діяльність на території громади +/-	Здійснюють діяльність на території громади, але зареєстровані за її межами +/-
1.	ГРВ «КАПІТАЛ»	Крюк Микола Миколайович	05034616814	м. Миколаїв , вул. Потьомкінська, 114, код ЄДРПОУ 43654647	-	+
2.	ТОВ «Агросистема Лан»	Швець Олег Владиславович	0614497121	70142, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Самійлівка, промзона 1 код ЄДРПОУ 33332679	+	-
3.	ТОВ «Світанок»	Головко Сергій Анатолійович	06700558	70142, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Бойкове, вул. Заозерна, 2 код ЄДРПОУ 30085429	+	-
4.	ТОВ «8 Березня»	Прибор Валерій Іванович	824495733	70152, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Різдвянка, вул. Леніна, 4 код ЄДРПОУ 03751238	+	-
5.	ФГ «Скорпіон»	Водяницький Руслан Іванович	0614496510	70153, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Любичькевул. Маяковського, 3а код ЄДРПОУ 30085408	+	-

Продовження додатка

6.	ТОВ «Александр Агро2»	Водяницька Ірина Іванівна	0614496510	03057, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 42, квартира 35, код ЄДРПОУ 35215611	-	+
7.	КСС	Толок Євген Олександрович	0661573108	70153, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Любицьке пр.. Садовий, 1, код ЄДРПОУ 31322103	+	-
8.	ТОВ «Барви»	Зацепін Володимир Григорович	0505775458	70151, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Барвінівка вул. Шкільна, 15, код ЄДРПОУ 30870438	+	-
9.	ФГ «Альянс-2017»	Коцило Тетяна Павлівна	0662730222	70151, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Барвінівка вул. Молодіжна, 49, код ЄДРПОУ 41864641	+	-
10.	ТОВ «Барвіновка»	Коцило Тетяна Павлівна	0662730222	70151, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Барвінівка вул. Шкільна, 15, код ЄДРПОУ 03751215	+	-
11.	ТОВ «СПЖ Інвестмент»	Тао Юань	0672619135	М. Київ, вул. Ярославів Вал, 7, оф. 210, код ЄДРПОУ 43212657	-	+
12.	ТОВ «Гайчур»	Головко Сергій Анатолійович	06700558	Запорізька область, Запорізький район, смт. Тернувате, вул. Центральна, 11, код ЄДРПОУ 30710178	+	-

**ІНФРАСТРУКТУРА (СОЦІАЛЬНА СФЕРА, СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ, СПОРТУ
ТОЩО)**

Заклади охорони здоров'я

Форма Р-14

№ з/п	Назва	Адреса	Форма власності (державна, комунальна, приватна)	Керівник (П.І.Б., телефон, стаж перебування на посаді)	Кількість мед.персоналу	Кількість технічного персоналу	Кількість ліжко-місць для стаціонарного лікування
1.	Тернуватська амбулаторія загальної практики сімейної медицини	Вул. Елеваторна, 12 с. Тернувате	комунальна	Голуб Сергій Михайлович, 10 років, тел. 0950634480	2	1	-
2.	КНП «ТМО обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради	Вул. Елеваторна, 12 с. Тернувате	комунальна	Малашенко Костянтин Костянтинович, 8 років, тел.. 0612238003	8	4	-
3.	Фельшерсько-акушерський пункт	Вул. Центральна, 31 с. Різдвянка	комунальна	Голуб Сергій Михайлович, 10 років, тел. 0950634480	1	1	-
4.	Фельшерсько-акушерський пункт	Вул. Шкільна, 6, с. Любицьке	комунальна	Голуб Сергій Михайлович, 10 років, тел. 0950634480	1	1	-

Продовження додатка

5.	Фельшерсько-акушерський пункт	Вул. Центральна, 47, с. Самійлівка	комунальна	Голуб Сергій Михайлович, 10 років, тел. 0950634480	1	1	-
Усього: 5							

Навчальні та виховні заклади**ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ**

Форма Р-15

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.Б., телефон, стаж перебування на посаді)	К-сть студентів у т.ч. стаціонар у	К-сть викладацького складу	К-сть технічного персоналу	Форма власності
1.	-						
...							
	Усього						

Продовження додатка

ЗАГАЛЬНООСВІТНІ ШКОЛИ (УСЬОГО УЧНІВ: 294)

Форма Р-17

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.Б., телефон, стаж перебування на посаді)	К-сть учнів		К-сть викладачів	К-сть технічного персоналу
				факт	розр ах		
1.	Комунальний заклад «Тернуватський опорний заклад загальної середньої та дошкільної освіти Тернуватської селищної ради»	70150, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Тернувате, вул.Центральна, 20	Орловський Валентин Володимирович, Стаж 37 р. тел..0506674710	141	300	24	22
2.	Любицька гімназія Тернуватської селищної ради	70153, Запорізька обл., Запорізький р-н, с. Любицьке, вул.Шкільна, 4	Попков Олексій Миколайович, стаж 37 р. Тел.. 0953617526	94	280	14	12
Усього: 2							

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ШКОЛИ

Форма Р-18

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.Б., телефон, стаж перебування на посаді)	Кількість дітей	К-сть викладачів	К-сть технічного персоналу
1.	-					
...						
Усього:						

Продовження додатка

Заклади культури, туризму та спорту

БУДИНКИ КУЛЬТУРИ

Форма Р-21

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І. Б., телефон, стаж перебування на посаді)	К-сть місць	К-сть персоналу
1.	КУ «Центр культури, дозвілля і творчості»	70150 Запорізька обл., Запорізький р-н.,с. Тернувате, вул. Центральна, 14	Ширіпа Любов Петрівна, Тел.. 0966343039, з 07.05.2021 р.	600	5
2.	Структурний підрозділ «Різдвянський сільський будинок культури» комунальної установи «Центр культури, дозвілля і творчості» Тернуватської селищної ради.	Запорізька обл., Запорізький район, с. Різдвянка, вул. Центральна, 40	-	720	2
	Структурний підрозділ «Любицький сільський будинок культури» комунальної установи «Центр культури, дозвілля і творчості» Тернуватської селищної ради.	Запорізька обл., Запорізький район, с. Любицьке, вул. Шкільна, 3	-	400	0
	Структурний підрозділ «Самійлівський сільський будинок культури» комунальної установи «Центр культури, дозвілля і творчості» Тернуватської селищної ради.	Запорізька обл., Запорізький район, с. Самійлівка, вул. Центральна, 46	-	400	2

Продовження додатка

Структурний підрозділ «Барвінівський сільський будинок культури» комунальної установи «Центр культури, дозвілля і творчості» Тернуватської селищної ради.	Запорізька обл., Запорізький район, с. Барвінівка, вул. Центральна, 1В	-	350	2
---	--	---	-----	---

БІБЛІОТЕКИ, МУЗЕЇ (книжковий/музейний фонд: _____, всього читачів: 1260)

Форма Р-22

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І. Б., телефон, стаж перебування на посаді)	Книжковий музейний фонд	К-сть місць читал. залу	К-сть персоналу	Кількість читачів (осіб)
1.	Структурний підрозділ «Публічна бібліотека Тернуватської селищної ради» комунальної установи «Центр культури, дозвілля і творчості» Тернуватської селищної ради.	Запорізька обл., Запорізький район, с. Тернувате, вул. Центральна, 7	-	10500	20	1	610
2.	«Різвянська сільська бібліотека» Філія № 2 Структурного підрозділу «Публічна бібліотека Тернуватської селищної ради».	Запорізька обл., Запорізький район, с. Різвянка, вул. Центральна, 40	-	3500	-	1	150
	«Любицька сільська бібліотека», Філія № 3 Структурного підрозділу «Публічна бібліотека Тернуватської селищної ради».	Запорізька обл., Запорізький район, с. Любицьке, вул. Шкільна, 3	-	6300	-	1	200

Продовження додатка

	«Самійлівська сільська бібліотека» Філія № 1 Структурного підрозділу «Публічна бібліотека Тернуватської селищної ради».	Запорізька обл., Запорізький район, с. Самійлівка, вул. Центральна, 46	-	4000	-	1	150
	«Барвінівська сільська бібліотека», Філія № 4 Структурного підрозділу «Публічна бібліотека Тернуватської селищної ради».	Запорізька обл., Запорізький район, с. Барвінівка, вул. Центральна, 1В	-	1460	-	1	150
	Усього: 5						

ЗАКЛАДИ ДОЗВІЛЛЯ МОЛОДІ

Форма Р-23

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.Б., телефон, стаж перебування на посаді)	Кількість персоналу	Кількість відвідувачів (осіб)
1.	-				
...					
	Усього				

Об'єкти соціальної сфери

ЗОНИ ВІДПОЧИНКУ ТА РЕКРЕАЦІЙНІ ЗОНИ

Форма Р-31

№ з/п	Назва	Адреса	Підпорядкування	Площа (м2)	Стан (+, 0, -)	Активність проведення заходів (+, 0, -)
Парки						
1.	Селищний парк	С. Тернувате, вул. Центральна	Селищній раді	11000	+	+
2.	парк	С. Різдвавка Вул. Центральна	Селищній раді	10000	-	0
3.	парк	С. Самійлівка Вул. Центральна	Селищній раді	9000	+	+
4.	парк	С. Любицьке Вул. Шкільна	Селищній раді	15000	-	0
	Усього: 4					
Сквери						
1.	-					
...						
	Усього					

МАЙДАНЧИКИ ЦІЛЬОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Форма Р-32

№ з/п	Назва	Адреса	Підпорядкування	Площа (м2)	Стан (+, 0, -)	Активність проведення заходів (+, 0, -)
Дитячі						
1.	Дитячий майданчик	Вул. Садова с. Тернувате	Селищній раді	200	+	+
2.	Дитячий майданчик	с. Косівцеве Вул. Центральна	Селищній раді	200	+	+

Продовження додатка

3.	Дитячий майданчик	с. Різвянка Вул. Центральна	Селищній раді	144	+	+
4.	Дитячий майданчик	с.Любицьке вул.Шкільна	Селищній раді	350	+	+
5.	Дитячий майданчик	с. Барвінівка вул. Центральна	Селищній раді	324	+	+
6.	Дитячий майданчик	С. Самійлівка Вул.Центральна	Селищній раді	600	+	+
7.	Дитячий майданчик	с. Світла Долина вул. Центральна	Селищній раді	540	+	+
Усього: 7						
Спортивні						
1.	Спортивний майданчик	С. Тернувате Вул. Центральна, 20	Селищній раді	300	+	+
2.	Спортивний майданчик	С. Тернувате Вул. Садова	Селищній раді	250	+	+
3.	Спортивний майданчик	С. Барвінівка Вул. Шкільна	Селищній раді	800	+	+
4.	Спортивний майданчик	С. Любицьке Вул. Шкільна, 4	Любицька гімназія Тернуватської селищної ради	600	+	+
5.	Спортивна площадка	С. Любицьке Вул. Шкільна, 4	Любицька гімназія Тернуватської селищної ради розпорядниками бюджетних коштів III	1500	+	+
6.	Спортивний майданчик	С. Самійлівка Вул. Центральна, 51	Селищній раді	600	+	+
Усього: 6						
РАЗОМ:						

УПРАВЛІНСЬКИЙ АКТИВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ВІДОМІ ТА ВПЛИВОВІ ЛЮДИ (ТІ, ХТО ВПЛИВАЮТЬ НА ГРОМАДСЬКУ ТА ПОЛІТИЧНУ СИТУАЦІЮ)

Керівництво громади

Форма Р-43

№ з/п	Посада	Прізвище, ім'я, по-батькові	Дата народження	Освіта, фах	К-сть працюючих (для керівн. під-ств,	Депутатські або (і) громадські обов'язки
1.	Селищний голова	Бабанін Олександр Євгенович	21.03.1974	Вища,	30	-
2.	Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчого органу	Шинкаренко Сергій Анатолійович	14.10.1971	Вища, вчений агроном		-
3.	Керуючий справами	-				
4.	Секретар Ради	Бабкіна Світлана Вікторівна	20.01.1968	Середня спеціальна, вчитель початкових класів		Депутат селищної ради
	Керівники відділів (управлінь):					
1.	Начальник фінансового відділу Тернуватської селищної ради	Мануйлова Оксана Олексіївна	26.01.1976	вища	3	-
2.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	Фоміна Юлія Леонідівна	11.10.1977	вища	3	-
3.	Начальник служби у справах дітей Тернуватської селищної ради	Круголь Юлія Михайлівна	19.04.1984	вища	2	-

Додаток Б

Рішення про місцевий бюджет Тернуватської ОТГ на 2025 рік

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України
03 серпня 2018 року N 668

Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України
21 серпня 2018 р. за N 953/32405

Типова форма рішення

14.02.2025

№ 6

Про місцевий бюджет

Тернуватська селищна територіальна громада
(назва адміністративно-територіальної одиниці)

на 2025 рік
(бюджетний період)

(0)(8)(5)(5)(0)(0)(0)(0)(0)
(код бюджету)

Керуючись Бюджетним кодексом України, Законом України "Про місцеве самоврядування",
Тернуватська селищна рада _____ рада вирішила:
(назва органу місцевого самоврядування)

1. Визначити на 2025 рік:

доходи місцевого бюджету у сумі _____ 36 446 970 _____ гривень, у тому числі доходи загального фонду місцевого бюджету _____ 36 398 970 _____ гривень та доходи спеціального фонду місцевого бюджету _____ 48 000 _____ гривень згідно з додатком 1 до цього рішення;

видатки місцевого бюджету у сумі _____ 42 026 970 _____ гривень, у тому числі видатки загального фонду місцевого бюджету _____ 39 158 970 _____ гривень та видатки спеціального фонду місцевого бюджету _____ 2 868 000 _____ гривень;

повернення кредитів до місцевого бюджету у сумі _____ 0 _____ гривень, у тому числі повернення кредитів до загального фонду місцевого бюджету _____ 0 _____ гривень та повернення кредитів до спеціального фонду місцевого бюджету _____ 0 _____ гривень;

надання кредитів з місцевого бюджету у сумі _____ 0 _____ гривень, у тому числі надання кредитів із загального фонду місцевого бюджету _____ 0 _____ гривень та надання кредитів із спеціального фонду місцевого бюджету _____ 0 _____ гривень;

профіцит за _____ Загальний _____ фондом місцевого бюджету у сумі _____ 2 820 000 _____ гривень згідно з додатком 2 до цього рішення;

дефіцит за _____ Спеціальний _____ фондом місцевого бюджету у сумі _____ 2 820 000 _____ гривень згідно з додатком 2 до цього рішення;

оборотний залишок бюджетних коштів місцевого бюджету у розмірі _____ 25 000 _____ гривень, що становить _____ 0,06% _____ відсотків видатків загального фонду місцевого бюджету, визначених цим пунктом;

резервний фонд місцевого бюджету у розмірі _____ 300 000 _____ гривень, що становить _____ 0,80% _____ відсотків видатків загального фонду місцевого бюджету, визначених цим пунктом.

2. Затвердити бюджетні призначення головним розпорядникам коштів місцевого бюджету на _____ 2025 _____ рік у розрізі відповідальних виконавців за бюджетними програмами згідно з додатками 3, 4 до цього рішення.

3. Затвердити на _____ 2025 _____ рік **міжбюджетні трансферти** згідно з додатком 5 до цього рішення.

Зазначити положення щодо делегування місцевій державній адміністрації повноважень щодо розподілу та перерозподілу обсягів трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам у період між сесіями відповідної місцевої ради відповідно до _____ частини сьомої статті 108 Бюджетного кодексу України.

Продовження додатка

Зазначити положення щодо затвердження розподілу між місцевими бюджетами додаткової дотації на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я відповідно до визначеного обласною державною адміністрацією порядку з урахуванням частини п'ятої статті 103 ⁶ Бюджетного кодексу України.

4. Затвердити на 2025 рік **обсяги капітальних вкладень** у розрізі інвестиційних проєктів згідно з додатком 6 до цього рішення.

5. Затвердити **розподіл витрат місцевого бюджету на реалізацію місцевих/регіональних програм** у сумі 8 697 240 гривень згідно з додатком 7 до цього рішення.

6. Установити, що у загальному фонді місцевого бюджету на 2025 рік:

1) до доходів загального фонду місцевих бюджетів належать доходи, визначені статтями Бюджетного кодексу України, та трансферти, визначені статтями Бюджетного кодексу України (крім субвенцій, визначених статтею 69¹ та частиною першою статті 71 Бюджетного кодексу України), а також такі надходження відповідно до Закону України "Про Державний бюджет України" 2025 рік":

2) джерелами формування у частині фінансування є надходження, визначені пунктом частини статті Бюджетного кодексу України;

3) джерелами формування у частині кредитування є:

7. Установити, що джерелами формування спеціального фонду місцевого бюджету на 2025 рік:

1) у частині доходів є надходження, визначені статтями Бюджетного кодексу України, а також такі надходження відповідно до Закону України "Про Державний бюджет України" 2025 рік":

2) у частині фінансування є надходження, визначені пунктом частини статті Бюджетного кодексу України;

3) у частині кредитування є надходження, визначені пунктом частини статті Бюджетного кодексу України, а також такі надходження:

8. Визначити: у 2025 році кошти, отримані до спеціального фонду місцевого бюджету згідно з відповідними пунктами частини статті Бюджетного кодексу України, спрямовуються на реалізацію заходів, визначених частиною статті Бюджетного кодексу України, а кошти, отримані до спеціального фонду згідно з відповідними підпунктами абзацу пункту 8 цього рішення, спрямовуються відповідно на:

(за рахунок джерел, визначених підпунктом абзацу пункту 8 цього рішення);

(за рахунок джерел, визначених підпунктом абзацу пункту 8 цього рішення);

9. Визначити: у 2025 році граничний обсяг надання місцевих гарантій у сумі 0 гривень; на 31 грудня 2025 року граничний обсяг місцевого боргу у сумі 0 гривень та граничний обсяг гарантованого місцевою радою боргу у сумі 0 гривень.

Продовження додатка

Додаток 1
до Типової форми рішення про місцевий бюджет
(пункт 1)

Доходи місцевого бюджету на 2025 рік

(0)(0)(8)(5)(5)(0)(0)(0)(0)(0)
(код бюджету)

Код	Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету	Усього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	
				усього	у тому числі бюджет розвитку
1	2	3	4	5	6
10000000	Податкові надходження	20 857 770	20 851 770	6 000	-
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	12 608 000	12 608 000	-	-
11010000	Податок та збір на доходи фізичних осіб	12 608 000	12 608 000	-	-
11010100	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	5 850 000	5 850 000	-	-
11010400	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	6 085 000	6 085 000	-	-
11010500	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування	125 000	125 000	-	-
11011300	Податок на доходи фізичних осіб у вигляді мінімального податкового зобов'язання, що підлягає сплаті фізичними особами	548 000	548 000	-	-
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	300	300	-	-
13030000	Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	300	300	-	-
13030100	Рентна плата за користування надрами для видобування інших корисних копалин загальнодержавного значення	300	300	-	-

(грн)

Продовження додатка

14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	9 000	9 000	-	-
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	9 000	9 000	-	-
14040200	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів (крім тих, що оподатковуються згідно з підпунктом 213.1.14 пункту 213.1 статті 213 Податкового кодексу України)	9 000	9 000	-	-
18000000	Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	8 234 470	8 234 470	-	-
18010000	Податок на майно	2 837 470	2 837 470	-	-
18010200	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	970	970	-	-
18010300	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	105 000	105 000	-	-
18010400	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	80 000	80 000	-	-
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	234 000	234 000	-	-
18010600	Орендна плата з юридичних осіб	583 000	583 000	-	-
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	1 130 000	1 130 000	-	-
18010900	Орендна плата з фізичних осіб	704 500	704 500	-	-
18050000	Єдиний податок	5 397 000	5 397 000	-	-
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	90 000	90 000	-	-
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	2 100 000	2 100 000	-	-
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків	3 207 000	3 207 000	-	-
19000000	Інші податки та збори	6 000	-	6 000	-
19010000	Екологічний податок	6 000	-	6 000	-

Продовження додатка

19010100	Екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю)	5 150	-	5 150	-
19010300	Надходження від розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах, крім розміщення окремих видів відходів як вторинної сировини	850	-	850	-
20000000	Неподаткові надходження	182 100	140 100	42 000	-
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	20 000	20 000	-	-
21080000	Інші надходження	20 000	20 000	-	-
21081100	Адміністративні штрафи та інші санкції	20 000	20 000	-	-
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	110 100	110 100	-	-
22010000	Плата за надання адміністративних послуг	110 000	110 000	-	-
22012600	Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	110 000	110 000	-	-
22090000	Державне мито	100	100	-	-
22090100	Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	50	50	-	-
22090400	Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України	50	50	-	-
24000000	Інші неподаткові надходження	10 000	10 000	-	-
24060000	Інші надходження	10 000	10 000	-	-
24060300	Інші надходження	10 000	10 000	-	-
25000000	Власні надходження бюджетних установ	42 000	-	42 000	-
25010000	Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	42 000	-	42 000	-
25010300	Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна"	42 000	-	42 000	-
30000000	Доходи від операцій з капіталом	-	-	-	-

Продовження додатка

		-	-	-	-
50000000	Цільові фонди	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Усього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	21 039 870	20 991 870	48 000	-
40000000	Офіційні трансферти	15 407 100	15 407 100	-	-
41000000	Від органів державного управління	15 407 100	15 407 100	-	-
41020000	Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	8 570 800	8 570 800	-	-
41020100	Базова дотація	7 033 700	7 033 700	-	-
41021400	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 агрес	1 537 100	1 537 100	-	-
41030000	Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	6 728 300	6 728 300	-	-
41033900	Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	6 248 100	6 248 100	-	-
41035400	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами	2 000	2 000	-	-
41036300	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення доплат педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти	478 200	478 200	-	-
41050000	Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	108 000	108 000	-	-
41053900	Інші субвенції з місцевого бюджету	108 000	108 000	-	-
X	Разом доходів	36 446 970	36 398 970	48 000	-

{ До рішення про місцевий бюджет №

6

від

14.02.2025

р. }

Продовження додатка

0113242	3242	1090	Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення	1 018 000	1 018 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 018 000
0116030	6030	0620	Організація благоустрою населених пунктів	740 000	340 000	-	120 000	400 000	-	-	-	-	-	-	740 000
0116091	6091	0640	Будівництво об'єктів житлово-комунального	-	-	-	-	-	2 620 000	2 620 000	-	-	-	2 620 000	2 620 000
0117130	7130	0421	Здійснення заходів із землеустрою	50 000	-	-	-	50 000	-	-	-	-	-	-	50 000
0117461	7461	0456	Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету	50 000	50 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50 000
0117680	7680	0490	Членські внески до асоціацій органів місцевого самоврядування	20 000	20 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20 000
0118110	8110	0320	Заходи із запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій та наслідків стихійного лиха	300 000	300 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300 000
0118220	8220	0380	Заходи та роботи з мобілізаційної підготовки місцевого значення	40 000	40 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000
0118240	8240	0380	Заходи та роботи з територіальної оборони	40 000	40 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000
0118311	8311	0511	Опорука та раціональне використання природних ресурсів	-	-	-	-	-	6 000	-	6 000	-	-	-	6 000
0600000			Відпл освіти, культури, молоді та спорту Тернуватської селищної ради	16 133 300	16 133 300	12 379 993	500 000	-	200 000	200 000	-	-	-	200 000	16 333 300
0610000			Відпл освіти, культури, молоді та спорту Тернуватської селищної ради	16 133 300	16 133 300	12 379 993	500 000	-	200 000	200 000	-	-	-	200 000	16 333 300
0610160	0160	0111	Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	1 165 300	1 165 300	915 000	-	-	-	-	-	-	-	-	1 165 300
0611021	1021	0921	Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місцевого бюджету	6 242 460	6 242 460	4 350 000	500 000	-	-	-	-	-	-	-	6 242 460
0611031	1031	0921	Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок освітньої субвенції	6 248 100	6 248 100	5 121 390	-	-	-	-	-	-	-	-	6 248 100
0611142	1142	0990	Інші програми та заходи у сфері освіти	7 240	7 240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 240
0611200	1200	0990	Проведення (надання) додаткових психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових занять (послуг) за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами	2 000	2 000	1 639	-	-	-	-	-	-	-	-	2 000
0611300	1300	0990	Будівництво освітніх установ та закладів	-	-	-	-	-	200 000	200 000	-	-	-	200 000	200 000

Продовження додатка

0611600	1600	0990	Здійснення доплат педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	478 200	478 200	391 964	-	-	-	-	-	-	-	-	478 200
0614060	4060	0828	Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів	1 990 000	1 990 000	1 600 000	-	-	-	-	-	-	-	-	1 990 000
0900000			Служба у справах дітей Тернуватської селищної ради	574 000	574 000	460 500	-	-	-	-	-	-	-	-	574 000
0910000			Служба у справах дітей Тернуватської селищної ради	574 000	574 000	460 500	-	-	-	-	-	-	-	-	574 000
0910160	0160	0111	Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	574 000	574 000	460 500	-	-	-	-	-	-	-	-	574 000
3700000			Фінансовий відділ Тернуватської селищної ради	3 628 000	3 328 000	920 984	24 400	-	-	-	-	-	-	-	3 628 000
3710000			Фінансовий відділ Тернуватської селищної ради	3 628 000	3 328 000	920 984	24 400	-	-	-	-	-	-	-	3 628 000
3710160	0160	0111	Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	1 178 000	1 178 000	920 984	24 400	-	-	-	-	-	-	-	1 178 000
3718710	8710	0133	Резервний фонд місцевого бюджету	300 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300 000
3719150	9150	0180	Інші дотації з місцевого бюджету	2 000 000	2 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 000 000
3719800	9800	0180	Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соціально-економічного розвитку регіонів	150 000	150 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150 000
X	X	X	УСЬОГО	39 158 970	38 408 970	22 880 527	3 424 400	450 000	2 868 000	2 820 000	48 000	-	30 000	2 820 000	42 026 970

{ До рішення про місцевий бюджет №

6

від 14.02.2025 р.}

Продовження додатка

Додаток 4
до Типової форми рішення про місцевий бюджет
(пункт 2)

Кредитування місцевого бюджету у 2025 році

(0)(0)(8)(5)(5)(5)(0)(0)(0)(0)(0)
(код бюджету)

Код Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету	Код Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету	Код Функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Найменування головного розпорядника коштів місцевого бюджету / відповідального виконавця, найменування бюджетної програми згідно з Типовою програмною класифікацією видатків та кредитування місцевого бюджету	Надання кредитів			Повернення кредитів			Кредитування, усього					
				загальний фонд	спеціальний фонд		разом	загальний фонд	спеціальний фонд		загальний фонд	спеціальний фонд		разом	
					усього	у тому числі бюджет розвитку			усього	у тому числі бюджет розвитку		усього	у тому числі бюджет розвитку		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
X	X	X	УСЬОГО	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

{ До рішення про місцевий бюджет №

6

від

14.02.2025 р. }