

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів  
(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

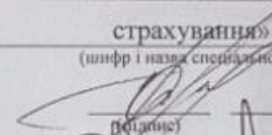
на здобуття освітнього ступеня

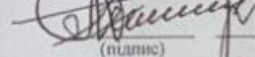
магістр


(назва освітнього ступеня)

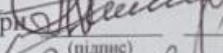
на тему: «Фінансова оцінка інвестиційної привабливості територіальної громади як цілісного майнового комплексу (на прикладі фінансового відділу Великоберезовицької селищної ради)»

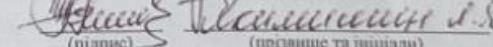
Виконав: студент VI курсу, групи ПФм-61  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(шифр і назва спеціальності)

  
(підпис) Бурка О. В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник   
(підпис) Панухник О. В.  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль   
(підпис) Кравчук А. Г.  
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри   
(підпис) Панухник О. В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент   
(підпис) Василенко С. С.  
(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет \_\_\_\_\_

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

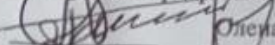
Кафедра \_\_\_\_\_

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуюча кафедри ЕФ



Олена ПАНУХНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

22 09

2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва спеціальності)

студенту \_\_\_\_\_

Бурці Олександр Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Фінансова оцінка інвестиційної привабливості територіальної громади як цілісного майнового комплексу (на прикладі фінансового відділу Великоберезовицької селищної ради)»

Керівник роботи Панухник Олена Віталіївна, д.е.н., професор кафедри економіки та фінансів  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-917

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року

3. Вихідні дані до роботи Звітні та планові документи Великоберезовицької територіальної громади, офіційний сайт Великоберезовицької територіальної громади

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретичні засади оцінки інвестиційної діяльності територіальних громад як цілісного майнового комплексу

Розділ 2 оцінка інвестиційних можливостей Великоберезовицької територіальної громади як цілісного майнового комплексу

Розділ 3 напрями формування інвестиційної привабливості Великоберезовицької територіальної громади

Розділ 4 охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях у Великоберезовицькій територіальній громаді

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

Рисунок 2.3 – Структура бюджету громади у розрізі фондів за 2021–2024 рр.; Рисунок 2.4 –

Структура доходів громади за 2021–2024 роки; Рисунок 2.5 – Структура залучених коштів

громади за 2021–2024 рр.; Рисунок 2.6 – Податкові надходження громади за 2021–2024 рр.;

Рисунок 2.7 – Розподіл бюджету Великоберезовицької ТГ відповідно до головних

розпорядників коштів у 2023 р.; Рисунок 2.9 – Сума інвестицій у бюджеті Великоберезовицької

територіальної громади за період 2021–2024 р.р.; Рисунок 3.1 – Кількість бізнес-інкубаторів у

2023 р.; Рисунок 3.13 – Параметри розв'язувача для другого етапу створення інвестиційного

портфеля; Рисунок 3.14 – Результати другого етапу створення інвестиційного портфеля;

Рисунок 3.16 – Склад інвестиційного портфеля Великоберезовицької громади у розрізі

залучених проєктів; Рисунок 4.1 – Структура суб'єктів господарювання територіальної громади

6. Консультанти розділів роботи		Завдання видачі	Завдання прийняття
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта		
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП	20.11.2023-26.11.2023	виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЦІЛСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ	20.11.2023-26.11.2023	виконано
3	1.1. Територіальні громади як результат децентралізації в Україні		виконано
4	1.2. Особливості здійснення інвестиційної діяльності територіальних громад: форми, перспективи, недоліки і значення		виконано
5	1.3. Інноваційні моделі діяльності територіальних громад та їх вплив на формування інвестиційної привабливості території		виконано
6	РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ЦІЛСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ	27.11.2023-03.12.2023	виконано
7	2.1. Загальна характеристика Великоберезовицької територіальної громади		виконано
8	2.2. Аналіз виконання бюджету Великоберезовицької територіальної громади за 2021–2024 рр		виконано
9	2.3. Особливості здійснення інвестиційної діяльності Великоберезовицької територіальної громади за період 2021–2024 рр		виконано
10	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	04.12.2023-10.12.2023	виконано
11	3.1. Бізнес-інкубатор як модель розвитку підприємницької активності Великоберезовицької територіальної громади		виконано
12	3.2. Проектні пропозиції, що спроможні посилити інвестиційну привабливість досліджуваної територіальної громади		виконано
13	3.3. Імплементация інноваційних моделей в інвестиційну діяльність Великоберезовицької територіальної громади		виконано
14	РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ У ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	11.12.2023-17.12.2023	виконано
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023-17.12.2023	виконано
16	Попередній захист КРМ	18.12.2023-24.12.2023	виконано
17	Робота ЕК. Захист КРМ	25.12.2023-31.12.2023	

Студент

Керівник роботи

(підпис)

Олександр БУРКА  
(прізвище та ініціали)

Олена ПАНУХНИК  
(прізвище та ініціали)

# ЗМІСТ

## ВСТУП

.....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ</b>	
1.1 Територіальні громади як результат децентралізації в Україні.....	7
1.2 Особливості здійснення інвестиційної діяльності територіальних громад: форми, перспективи, недоліки і значення.....	12
1.3 Інноваційні моделі діяльності територіальних громад та їх вплив на формування інвестиційної привабливості території.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ</b>	
2.1 Загальна характеристика Великоберезовицької територіальної громади..	24
2.2 Аналіз виконання бюджету Великоберезовицької територіальної громади за 2021-2024 рр.....	27
2.3 Особливості здійснення інвестиційної діяльності Великоберезовицької територіальної громади за період 2021-2024 рр.....	38
Висновки до розділу 2.....	48
<b>Розділ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	
3.1 Бізнес-інкубатор як модель розвитку підприємницької активності Великоберезовицької територіальної громади .....	50

3.2 Проектні пропозиції, що спроможні посилити інвестиційну привабливість досліджуваної територіальної громади.....55

3.3 Імплементация інноваційних моделей в інвестиційну діяльність Великоберезовицької територіальної громади.....68

Висновки до розділу 3.....73

#### **Розділ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ У ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

4.1 Стан охорони праці у Великоберезовицькій територіальній громаді.....75

4.2 Пом'якшення наслідків надзвичайних ситуації воєнного характеру.....76

Висновки до розділу 4 ..... 79

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** ..... 81

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**.....84

**ДОДАТКИ**.....91

## АНОТАЦІЯ

**Бурка О. В. Фінансова оцінка інвестиційної привабливості територіальної громади як цілісного майнового комплексу (на прикладі фінансового відділу Великоберезовицької селищної ради). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2023.

Об'єктом дослідження виступає Великоберезовицька територіальна громада.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів посилення інвестиційної привабливості Великоберезовицької територіальної громади шляхом імплементації інноваційних методів інвестиційної діяльності та перерозподілу інвестиційного портфелю досліджуваної територіальної громади.

Методи дослідження. Для виконання усіх завдань, які визначені кваліфікаційною роботою, використано такі методи дослідження як аналіз (фінансової діяльності територіальної громади), синтез (визначення об'єктів дослідження у цілісній фінансовій діяльності), порівняльний аналіз (порівняння моделей та способів застосування та просування інвестиційної діяльності в громадах), спостереження (спостереження за діяльністю органів місцевого самоврядування у розрізі розробки плану застосування комунальної власності), економіко-математичне моделювання (розробка інвестиційного портфелю громади), індукції та дедукції.

У даній роботі досліджено теоретико-методичні основи залучення інвестицій територіальними громадами. Здійснено аналіз фінансового стану Великоберезовицької територіальної громади. Проведено оцінку ефективності використання фінансових ресурсів Великоберезовицької територіальної громади. Запропоновано шляхи ефективності залучення інвестицій для Великоберезовицької територіальної громади.

Ключові слова: територіальна громада, інвестиції, співфінансування, капітальні видатки, спеціальний фонд, грант, капітальні споруди, фінансовий стан.

## ANNOTATION

**Oleksandr Burka. Financial assessment of the investment attractiveness of a territorial community as a comprehensive asset complex (the Financial Department of Velyka Berezovytsya village council as a case study) – manuscript.**

The research for obtaining a Master's degree in the specialty of 072 "Finance, Banking, and Insurance" at the Ivan Pul'uj Ternopil National Technical University (TNTU) in Ternopil in 2023 focuses on the Velyka Berezovytsya territorial community.

The object of the research is the Velyka Berezovytsya territorial community.

The aim of the qualification work is to develop strategies for enhancing the investment attractiveness of the Velyka Berezovytsya territorial community by implementing innovative methods of investment activities and reallocating the investment portfolio of the researched territorial community.

Research Methods: The study utilizes various research methods, including analysis (of the financial activities of the territorial community), synthesis (identifying objects of research in the comprehensive financial activities), comparative analysis (comparing models and methods of applying and promoting investment activities in communities), observation (observing the activities of local self-government bodies in the development of a plan for the use of communal property), economic-mathematical modeling (developing the community's investment portfolio), induction, and deduction.

The theoretical and methodological foundations of involving investments by territorial communities are explored in this work. An analysis of the financial condition of the Velyka Berezovytsya territorial community is conducted, along with an assessment of the effectiveness of utilizing its financial resources. The study proposes ways to effectively attract investments for the Velikoberezovitska territorial community.

Keywords: territorial community, investments, co-financing, capital expenditures, special fund, grant, capital structures, financial condition.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Фінансова діяльність територіальних громад відіграє важливу роль у житті кожного громадянина. Інвестиційна складова фінансової діяльності територіальних громад кардинально відрізняється від інвестиційної діяльності фізичних та юридичних осіб. Основне завдання яке повстає у розрізі інвестицій територіальних громад – забезпечення добробуту населення.

Формування та посилення інвестиційної привабливості територіальної громади забезпечує можливість економічного розвитку території шляхом активного залучення інвестицій для реалізації соціальних та прибуткових проєктів.

Отже, повстає питання чи можуть принести соціальну користь прибуткові проєкти та який вплив має реалізація капітальних видатків на інвестиційну привабливість територіальної громади, а відтак, і на її фінансовий стан та життя громадян. Та наскільки важливими є впровадження інноваційних методів в інвестиційну діяльність територіальних громад.

*Метою проведення дослідження є* розробка напрямів посилення інвестиційної привабливості Великоберезовицької територіальної громади шляхом імплементації інноваційних методів інвестиційної діяльності та перерозподілу інвестиційного портфелю досліджуваної територіальної громади.

Для реалізації поставленої мети, необхідно вирішити наступні *завдання*:

1. Визначити роль територіальних громад у процесі децентралізації в Україні
2. Дослідити особливості здійснення інвестиційної діяльності територіальних громад
3. Проаналізувати інноваційні моделі діяльності територіальних громад в Україні та їх вплив на інвестиційну привабливість території
4. Охарактеризувати Великоберезовицьку територіальну громаду



5. Проаналізувати виконання бюджету Великоберезовицької територіальної громади за 2021-2024 роки

6. Дослідити особливості здійснення інвестиційної діяльності Великоберезовицької територіальної громади

7. Обґрунтувати важливість створення бізнес-інкубатора як моделі розвитку підприємницької активності Великоберезовицької територіальної громади

8. Розробити проєктні пропозиції, що спроможні посилити інвестиційну привабливість досліджуваної територіальної громади

9. Обґрунтувати необхідність імплементації інноваційних моделей в інвестиційну діяльність Великоберезовицької територіальної громади

10. Дослідити стан охорони праці у Великоберезовицькій територіальній громаді

11. Проаналізувати методи пом'якшення надзвичайних ситуації воєнного характеру

*Об'єктом дослідження є Великоберезовицька територіальна громада.*

*Методи дослідження.* Для виконання усіх завдань, які визначені кваліфікаційною роботою, використано такі методи дослідження як аналіз (фінансової діяльності територіальної громади), синтез (визначення об'єктів дослідження у цілісній фінансовій діяльності), порівняльний аналіз (порівняння моделей та способів застосування та просування інвестиційної діяльності в громадах), спостереження (спостереження за діяльністю органів місцевого самоврядування у розрізі розробки плану застосування комунальної власності), економіко-математичне моделювання (розробка інвестиційного портфеля громади), індукції та дедукції.

*Інформаційна база.* Інформаційною базою дослідження слугують законодавчі та нормативні акти, що регламентують функціонування територіальних громад та інвестиційної діяльності загалом, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних вчених, статистичні та

аналітичні матеріали Державної служби статистики України, інформаційне забезпечення Великоберезовицької територіальної громади.

*Наукова новизна* полягає у розробці більш ефективного інвестиційного портфеля громади та імплементації інноваційних моделей у інноваційну діяльність Великоберезовицької територіальної громади.

*Практичне значення одержаних результатів дослідження* полягає у можливості застосування запропонованих заходів Великоберезовицькою територіальною громадою у її інноваційній діяльності з метою покращення її ефективності.

*Апробація.* Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були апробовані під час роботи X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальних вимірах» (31 березня 2023р.) та під час роботи XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (03 листопада 2023р.)

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій; викладена на 90 сторінках тексту, 33 рисунків, 10 таблиць, 4 додатків. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ

## 1.1 Територіальні громади як результат децентралізації в Україні

Відповідно до реформ децентралізації, в Україні 2015-2020 років по всій території держави було проведено об'єднання населених пунктів у об'єднані територіальні громади (далі ТГ). Згідно 24-х розпоряджень Кабінету Міністрів України, від 12 червня 2020 року було створено 1 469 громад, які об'єднують 27 833 населених пункти.

Нові громади функціонують згідно Законів України та постанов Кабінету Міністрів, що регулюють їх діяльність [1].

Така форма децентралізації влади відповідає потребам населення у розпорядженні власними ресурсами. ТГ були створені добровільно, тобто населення самостійно обирало ТГ до якої бажало приєднатися.

Кожна ТГ формує свій бюджет за рахунок власних та залучених грошових коштів. Реформа децентралізації дала змогу населеним пунктам об'єднати свої доходи для максимально ефективного їх використання. Відтак, покращення умов проживання, якості життя та економічного прогресу визначається не лише державою загалом, а у кожній ТГ безпосередньо.

Помітна тенденція, що бюджет громад формується, здебільшого, за рахунок власних надходжень. На даному етапі реформ, ТГ вважається успішною, якщо вона є інвестиційно привабливою. Так як основна частка місцевого бюджету (>50%), зазвичай, формується за рахунок податкових надходжень, то громада повинна мати привабливий інвестиційний клімат. Позитивний приріст суб'єктів господарської діяльності забезпечуватиме фінансову свободу для бюджетів. У такому випадку, ТГ зможе ефективно використовувати свої фінансові ресурси, що покращуватиме якість життя населення.

У структурі витрат громади переважну більшість займають освіта та адміністративні витрати, що вважається нормальною ситуацією для більшості ТГ. Освіта – це необхідна складова успішної громади. Кожна громада різними способами повинна забезпечувати не лише навчання молоді, але й процес «lifetime learning». Освічена громада має більше можливостей стати успішною, прогресивною та європейською. Варто зауважити, що зараз помітні нововведення у сфері надання послуг, а саме режим «paperless» та діджиталізація цієї сфери загалом. Вищезгаданий процес «lifetime learning» є необхідною складовою для використання нововведень. Серед населення, що отримує послуги онлайн, переважає молодь. Ригідність населення є досить популярним явищем в Україні. Використання паперових варіантів документів, очікування на роботу держслужбовця вважається надійнішою. Отже, потрібно навчати населення, щоб покращити його якість життя.

ТГ формуються таким чином, щоб кожен громадянин мав змогу отримувати необхідні освітні, медичні, соціальні, адміністративні та інші послуги без складнощів. Кожен населений пункт не може бути фінансово успішним. Проблеми кількості населення, ресурсів та територій – основні причини для цього.

Для того щоб ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, громада не повинна бути занадто малою або занадто великою. У першому випадку, ТГ не зможе себе забезпечити усіма необхідними структурами. Такі громади, імовірно, створюються з лобіюванням зі сторони певних суб'єктів, які намагаються створити «привабливий простір» лише для себе. За таких умов саме населення буде залежати від успіху цього суб'єкта, а отже і демократії, як такої, там не буде. З іншої сторони – занадто великі громади. Їх фінансові ресурси можуть бути дуже значними, а відтак, управління цими ресурсами буде набагато складнішим, що додасть ризик неефективного розподілу коштів між населеними пунктами [2].

Усі перелічені аспекти, а також багато інших, потребують правильного розпорядження коштами. Децентралізація також передбачає активну участь

населення в управлінні громадою. Відтак, усі дані повинні бути у відкритому доступі, щоб громадяни могли їх аналізувати та впливати на прийняття рішень.

Фінанси територіальних громад напряду залежать від якості життя населення, і навпаки. У цій схемі присутні кілька важливих суб'єктів: населення як одержувач послуг і благ; адміністрація як менеджмент у розпорядженні ресурсами від імені населення; держава як керівна інституція; суб'єкти господарської діяльності як головна рушійна сила, що забезпечує роботу цього «механізму» (див. рис. 1.1).

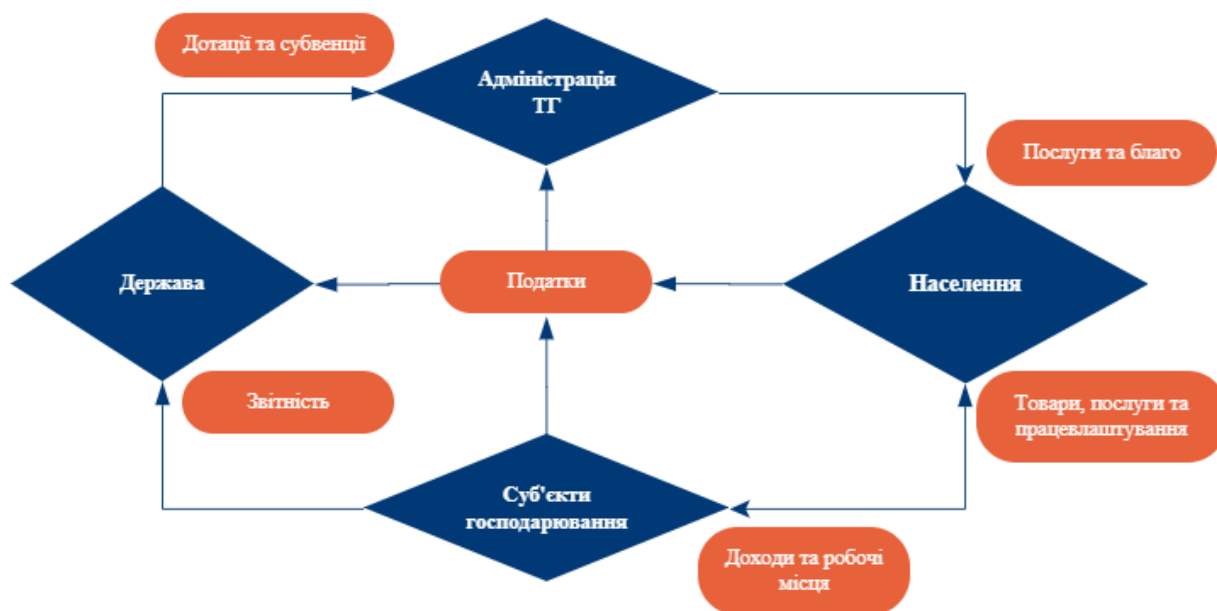


Рисунок 1.1 – Схема взаємодії суб'єктів фінансів ТГ

*Джерело: складено автором самостійно*

Відповідно до кількості суб'єктів господарювання та якості їх діяльності визначається потенціал ТГ. Підприємства створюють робочі місця, товари та надають послуги для задоволення потреб домогосподарств. Окрім цього, суб'єкти господарювання є основними платниками податків та зборів, що формують основну частину бюджету ТГ.

У залежності від напрямку фінансових потоків, між бюджетом ТГ та Державним бюджетом України розрізняють три види громад: дотаційні, бездотаційні та реверсні (див. рис. 1.2).

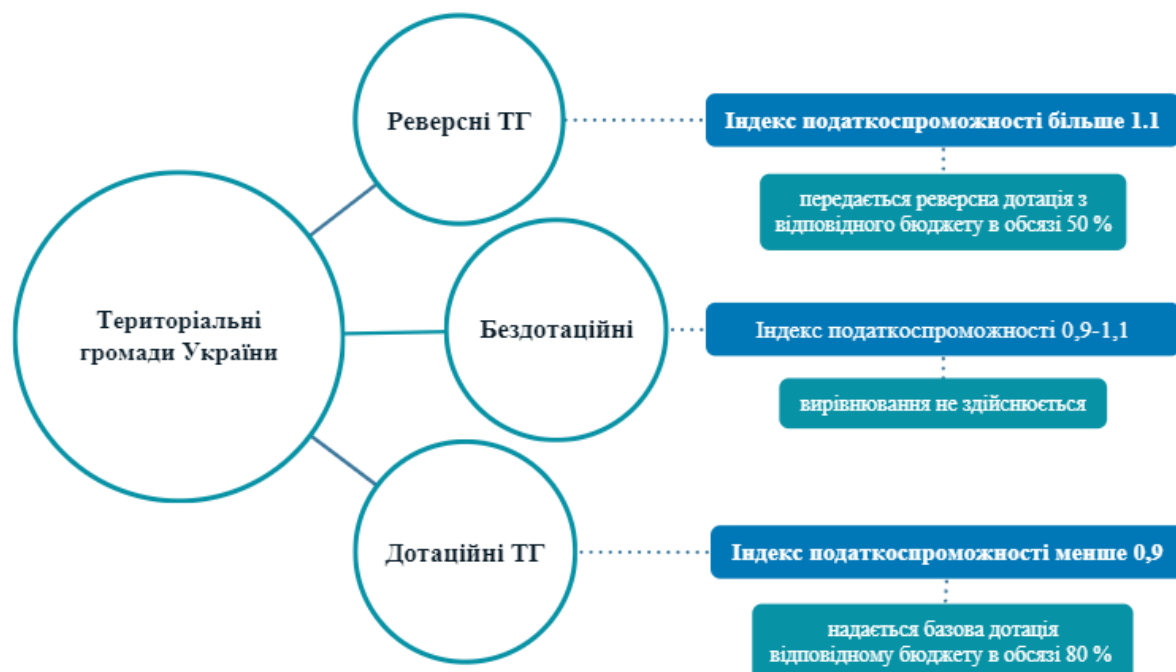


Рисунок 1.2 – Поділ ТГ в Україні відповідно до індексу податкоспроможності

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних [3, 4]*

Дотаційні громади, найбільш поширений вид громад в Україні, отримують фінансові ресурси від держави (базову дотацію) для вирівнювання свого бюджету. Реверсні ТГ (зворотні фінансові потоки), на противагу дотаційним, перераховують фінансові ресурси у Державний бюджет України (реверсна дотація). Бездотаційні громади – це громади які не потребують додаткового фінансування від держави, однак не перераховують фінансові ресурси до Державного бюджету. Рішення про те, отримувати, перераховувати чи не перераховувати грошові ресурси до Державного бюджету ТГ, не приймають самостійно. Цей поділ здійснюється на основі індексу податкоспроможності, який відображає рівень податкоспроможності певного

бюджету у розрахунку на одну людину. Для визначення індексу податкоспроможності необхідно врахувати кількість населення та надходження ПДФО за останній звітний бюджетний період [5].

Якщо значення індексу податкоспроможності:

- в межах 0,9-1,1 – вирівнювання не здійснюється;
- менше 0,9 – надається базова дотація відповідному бюджету в обсязі 80 % суми, необхідної для досягнення значення такого індексу забезпеченості відповідного бюджету 0,9;
- більше 1,1 – передається реверсна дотація з відповідного бюджету в обсязі 50 % суми, що перевищує значення такого індексу 1,1.

Станом на 2023 рік в Україні переважна більшість громад є дотаційними, тобто вони отримують додаткове фінансування від держави для покриття своїх витрат. У Державному бюджеті України закладено базову дотацію у розмірі 28 958 117,5 тис грн. Натомість ті, що вважаються «багатшими» або ревересними є переважно ТГ обласного значення. Згідно Державного бюджету України, реверсна дотація у 2023 році становить 19 080 375,8 тис грн. Щодо 2024 року, то бюджет ще не сформований, однак базова дотація очікується на тому ж самому рівні [3, 4].

Отже, «багатші» громади не покривають своїми реверсними дотаціями потреби дотаційних громад. Власне в цьому і полягає одна з ключових ролей держави в бюджеті громади – забезпечені рівності усього населення відповідно до його потреб. Це свідчить про те, що ТГ повинні працювати над розвитком підприємницької діяльності, що покращить їх відносне самозабезпечення

Варто зауважити, що «молоді» громади, тобто створені відносно недавно, повинні мати іншу стратегію. У даному випадку, фінансове забезпечення громад сильно залежало від часу. На початку введення реформи децентралізації, новостворені ТГ мали значну фінансову підтримку від держави, яка давала змогу швидко та ефективно вводити нововведення, покращувати фінансове становище та формувати майбутні джерела доходу на

кращих умовах. З часом, така підтримка зменшувалася такими ж самими темпами як росла кількість громад. Отже, «перші» громади мали унікальні можливості, за умов правильного використання фінансової допомоги. У 2023 році, громади які створюються, або створилися недавно повинні максимально ефективно використовувати свої власні фінансові надходження. З іншого боку, цей поділ можна описати як «громади, яким не вдалося перетворити підприємства на «бізнес-інструмент» (дотаційні), та «громади, які це змогли» (реверсні). Існують громади, котрі не здатні це зробити з низки причин. Однак, здебільшого, формується уявлення, що «бідніші» громади живляться за рахунок «багатших» [6].

У процесі ефективного розпорядження фінансовими ресурсами важливими є також грантові програми та програми підтримки від уряду. Міжнародні організації беруть активну участь у вдосконаленні фінансів територіальних громад. У даному випадку, гранти слід розглядати не лише як фінансовий ресурс, але й інформаційний. Існує багато програм, що допомагають створити ефективні стратегії управління, використання фінансових ресурсів, соціальної діяльності, а також інвестиційну стратегію.

Процес створення ТГ є надзвичайно клопітким та важливим, адже саме на цьому етапі закладаються перспективи розвитку територіальної громади. Переважна більшість громад в Україні є дотаційними, однак кожна громада розробляє шлях для покращення свого фінансового стану, а отже, і виходу на рівень реверсних громад. Зазначимо, що створені громади працюють для задоволення потреб громадян і їх діяльність (в тому числі й фінансова) повинна відповідати даній меті.

## **1.2 Особливості здійснення інвестиційної діяльності територіальних громад: форми, перспективи, недоліки і значення**

Для покращення свого фінансового становища кожній ТГ необхідно здійснювати комплекс заходів, до якого, в тому числі, входить й забезпечення інвестиційної привабливості території. Варто зауважити, що інвестиційна



діяльність територіальних громад має свою специфіку, однак її результатом, як і у випадку інших суб'єктів, є покращення фінансового стану, створення нових благ, покращення процесів, що відбуваються в громаді, тощо.

Інвестиційна діяльність ТГ не обмежується продажем чи орендою земельних ділянок. У розпорядженні місцевої влади перебувають капітальні споруди, які не використовуються певний час. У стратегічних планах ці споруди можуть бути місцем розміщення бізнесу, а відтак – перетворитися на цінні активи. Реалізація цих споруд – це не лише безпосередньо продаж, інколи варто покращити їх для більшої вигоди в майбутньому (забезпечити надання комунальних послуг, зробити косметичний ремонт, тощо).

До інвестиційної діяльності ТГ можна віднести також капітальні видатки («Публічні інвестиції на місцевому рівні»). Ремонт доріг є важливим елементом, і займає основну частку капітальних витрат більшості ТГ. Це інвестиція яка є досить затребуваною для громадян [7].

Капітальний ремонт будівель – один з основних напрямів інвестиційної діяльності ТГ. Має місце покращення наявних будівель для забезпечення їх нормального функціонування. Будівництво як необхідна складова розвитку громади, потребує значних інвестиційних вкладень. Така інвестиція, зазвичай, не може бути забезпечена лише власними ресурсами громади, тому це відбувається на умовах співфінансування з бюджетом вищого рівня або Державним бюджетом України у відповідних частках.

Будівництво – інвестиція, яка найкраще проявляється у новостворених громадах. Для підтримки всебічного розвитку і забезпечення нормального функціонування громади необхідно створити велику кількість підрозділів, що відповідатимуть за певний вид діяльності. Звідси виникає проблема їх розміщення. Будівництво центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) – вирішення цієї проблеми, котре потребує значних фінансових вкладень.

Розвиток місцевого бізнесу, передбачає підтримку та сприяння розвитку суб'єктів господарювання шляхом надання фінансової підтримки, консультацій навчання та інших заходів.

Серед типових заходів підтримки та розвитку місцевого бізнесу можна відмітити наступні:

- створення простору для торгівлі
- гранти для бізнесу
- створення фондів фінансування
- дуальна освіта та навчально-демонстраційні заходи
- створення простору спільного користування (коворкінги, бізнес-інкубатори)
- місцеві установи підтримки бізнесу (бізнес-клуби, ЦПБ (Центри підтримки бізнесу), АМЕР (Агенція місцевого економічного розвитку)
- кооперативи
- соціальне підприємство [8]

Варто зауважити, що при впровадженні інвестиційної діяльності необхідно залучати усі можливі сфери у громаді. За необхідності, інвестиції у нерозвинені або слаборозвинені сфери можуть принести значний результат. Тому, не варто зациклюватися лише на обмеженому переліку сфер.

Кожна громада повинна створити свою стратегію розвитку. Ця стратегія включає покращення фінансового стану і якість життя населення за рахунок ефективного використання наявних ресурсів у перспективі на кілька років. У цьому розрізі визначається потенціал громади у різних сферах (туризм, сільське господарство, медицина, виробництво, HoReCa, тощо).

Складовою стратегії розвитку є стратегія інвестиційної діяльності. Ця стратегія визначає пріоритетні напрямки діяльності відповідно до переваг регіону. Для цього необхідно провести аналіз ресурсного забезпечення та потенційно привабливих для інвестора сфер діяльності. Стратегія повинна бути актуальною, тобто оновлюватися відповідно до змін в громаді, регіоні, державі чи світі загалом.

Розробку стратегії інвестиційної діяльності можна поділити на три етапи (див. рис. 1.3).

## Стратегія інвестиційної діяльності ТГ

Оцінка інвестиційних потреб та потенціал громади, проведення аудиту

Розробка маркетингового плану стратегії



Цілеспрямований пошук інвесторів у відповідній галузі, визначення їх перспективних груп

Рисунок 1.3 – Етапи розробки стратегії інвестиційної діяльності ТГ

*Джерело: складено автором самостійно*

Взаємодія інвестора та місцевої влади добре забезпечена за принципом «єдиного інвестиційного вікна». За допомогою цього сервісу інвестор може отримати юридичний, аналітичний інформаційний супровід, підтримку для організації візитів, послуги підбору земельної ділянки для інвестицій [9].

Необхідною складовою розробки інвестиційної стратегії є консультації із експертами. Зараз існує багато способів, в тому числі і безоплатних, отримати консультацію експерта. Ці поради можуть відкрити нові перспективні шляхи для інвестування, на які раніше не звертали увагу. Такі програми проводяться, в тому числі і за підтримки міжнародних організацій «ULEAD з Європою», «Шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні», SKL International» та інші [10, 11].

В інвестиційній термінології фігурують такі поняття як «спеціальний фонд», «витрати розвитку» та «капітальні витрати». Для дослідження

інвестиційної діяльності територіальних громад розглянемо ці поняття детальніше.

Спеціальний фонд – складова місцевого бюджету, яка включає надходження до бюджету, призначені для спрямування на конкретні заходи, та витрати з бюджету на реалізацію цих заходів, які провадяться за рахунок відповідних надходжень [12].

Тобто, спеціальний фонд – це частина бюджету яка формується для реалізації проектів та програм. Зазвичай, це проекти благоустрою громади, підтримки бізнесу та різних соціальних програм. Видатки розвитку і капітальні видатки тісно пов'язані, але мають суттєві відмінності. Видатки розвитку це витрати спрямовані на покращення громади в цілому, це можуть бути витрати на науково-дослідну роботу, створення інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників та інші. Капітальні витрати більш спрямовані на необоротні активи, це їх створення, покращення та обслуговування, що перевищують вартість поточних витрат на їх утримання [13].

У розрізі бюджету громади, інвестиції фігурують як капітальні видатки та фінансуються через спеціальний фонд.

Спеціальний фонд здебільшого формується за такими категоріями доходу: екологічний податок, доходи від власності та підприємницької діяльності, доходи від операцій з капіталом та деякі інші види доходу.

Відтак, можна сказати, що інвестиції ТГ проходять через спеціальний фонд бюджету громади як капітальні видатки. Зазвичай, вони не займають вагової частки у структурі витрат громади.

Залучати інвестиції громади можуть різними способами, основні з них представлені на рисунку 1.4.

Відтак, інвестиційна діяльність громади необхідна для покращення умов життя населення, фінансової незалежності від державного бюджету (перехід на реверсну форму дотацій) та покращення життя громади загалом.

## Способи залучення інвестицій територіальними громадами

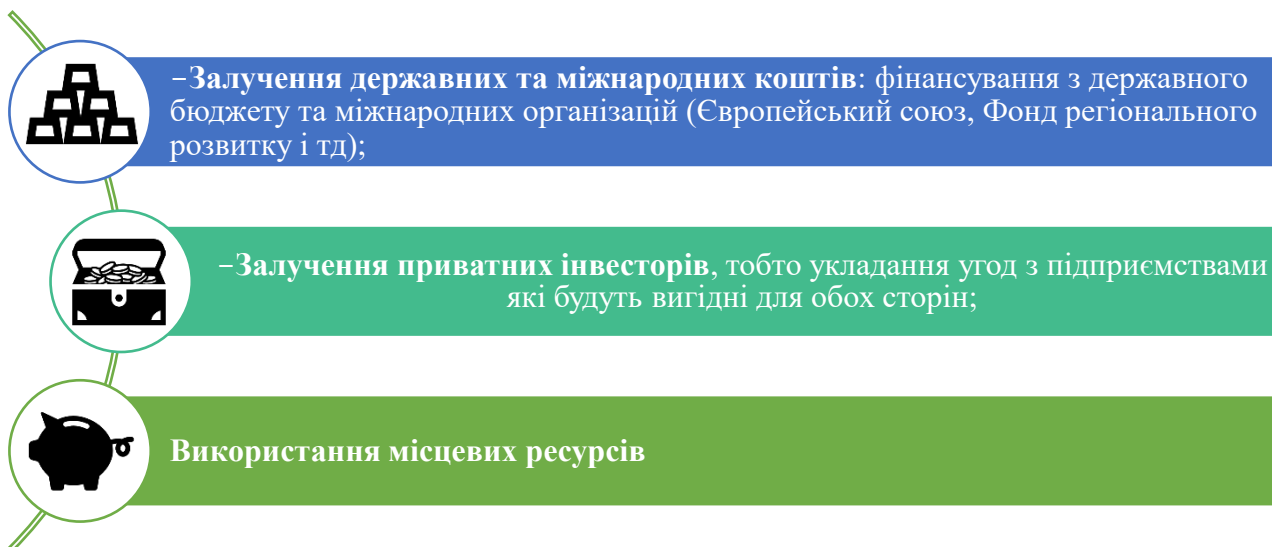


Рисунок 1.4 – Способи залучення інвестицій у ТГ

*Джерело: складено автором самостійно*

Інвестиційна діяльність громади, як і будь-яка інша інвестиційна діяльність – це «діяння на власний страх і ризик».

Інвестиційна діяльність потенційно має лише позитивний результат, у плані покращення добробуту населення. Серед переваг інвестицій ТГ: покращення економічного розвитку громади, створення нових робочих місць, реалізація проектів та програм, розвиток основних галузей економіки (інфраструктура, сільське господарство, зелена енергетика, тощо) та інновацій, охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, тощо. Інвестиції допомагають покращити фінансове становище громади, та зменшити залежність від центральних органів (стати «багатшими» або реверсними громадами). Однак, для цього необхідне ефективне управління інвестиціями.

З іншого боку, у інвестиціях громад присутні ризики, які потенційно можуть перетворитися на недоліки (див. рис. 1.5). Серед основних недоліків є людський фактор та конкуренція в регіоні. Якщо при реалізації проекту будуть присутні корупційні схеми, то його якість значно знизиться і він не принесе очікуваного результату. Ще один недолік – політичні ризики. Цей пункт дуже чітко проявився після початку війни в Україні. Більшість проектів були

заморожені через необхідність переспрямувати кошти на нагальніші потреби. Ще один важливий ризик це невпевненість у діяльності інвестора, так як його діяльність може нашкодити навколишньому середовищу і життю громади загалом.



Рисунок 1.5 – SWOT-аналіз інвестиційної діяльності ТГ

*Джерело: складено автором самостійно*

З іншого боку, недоліки, перераховані вище, можна нівелювати шляхом залучення експертів, наглядців, консультантів з інших регіонів чи країн. Саме ризик корупційної складової найбільше відлякує інвесторів. Потенційні інвестори бояться втратити свої гроші через корупційну складову та не повернути їх через цю ж причину у судовій системі. Тому цей ризик є одним із найвагоміших.

Ризик недофінансування стосується, здебільшого, державних проєктів, адже приватні проєкти дуже рідко заморожуються по власній ініціативі.

Відтак, забезпечення інвестиційної привабливості громади – це необхідна складова її діяльності. Однак, інвестиційна діяльність несе за собою певні ризики, які необхідно враховувати та вести на їх основі ризик-

менеджмент щоб нівелювати їх вплив. При успішній реалізації інвестиційної діяльності громада покращить своє фінансове становище, що покращить добробут населення.

### **1.3 Інноваційні моделі діяльності територіальних громад та їх вплив на формування інвестиційної привабливості території**

У сучасному світі, де економічні та технологічні зміни є невід'ємною складовою усіх процесів та галузей, важливо імплементувати інноваційні підходи щодо покращення інвестиційної привабливості територіальних громад.

Для посилення інвестиційної привабливості ТГ в Україні, за підтримки «USAID: від американського народу» та «Асоціації міст України: спільними зусиллями» було створено Модель місцевого економічного розвитку (МЕР) територіальних громад [8, ст.7].

Впровадження заходів моделі МЕР націлено на:

1. підтримку та сприяння розвитку підприємництва:
  - надання освітніх заходів, тренінгів та консультацій
  - забезпечення інформаційної підтримки та супроводу підприємців
  - спрощення процедур отримання дозволів та доступу до оренди на етапі запуску бізнесу
  - впровадження системи стимулів та заохочень для підтримки підприємництва
  - створення центрів підтримки бізнесу для забезпечення додаткових ресурсів
2. мобілізація зовнішніх ресурсів та стратегічних інвестицій:
  - визначення алгоритму процедур для відкриття нових підприємств
  - розробка дорожньої карти для інвесторів
  - підготовка промислових майданчиків для залучення інвестицій
  - активна промоція території для повертання інвесторів

- забезпечення наявності спеціаліста, який супроводжуватиме інвесторів на місці

- спрямована робота з донорами для забезпечення необхідного фінансування

3. формування привабливого іміджу громади:

- проведення фестивалів та конкурсів для підвищення привабливості громади

- здійснення благоустрою та створення комфортних місць відпочинку

- розвиток туристичних об'єктів та анімаційних подій

- впровадження особливих страв та розповсюдження місцевих міфів

[14, ст.11]

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, приваблення інвестицій та формування позитивного іміджу громади.

Інноваційні моделі покращення інвестиційної привабливості територіальних громад можуть включати різні підходи для розвитку і підтримки економічного зростання. Розглянемо деякі з них детальніше.

#### 1. Розумні міста (Smart Cities)

Весь світ працює над впровадженням системи Smart у своїх країнах. Станом на липень 2023 року у світі налічувалося понад 2500 міст, у яких повністю або частково реалізована дана концепція.

На рисунку 1.6 зображено 8 основних компонентів розумного міста. Головна мета «розумного міста» - поліпшення життя місцевих жителів. Ця концепція є прикладом інвестування в осучаснення громади. 2023 рік став періодом стрімкого розвитку штучного інтелекту. Для прикладу, імплементація штучного інтелекту у систему громадської безпеки (правоохоронні органи, служби екстреної допомоги) може бути ефективним інтелектуальним рішенням для громади [16].





Рисунок 1.6 – Ключові компоненти SMART міста

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних [17]*

## 2. Реновація під керівництвом громад (Citizen-Led Renovation)

Нова ініціатива Європейського союзу спрямована на підтримку громад які використовують відновлювану енергію. Основна ідея проєкту полягає у підтримці розбудови громади з використанням відновлюваних джерел енергії: оновлення будівель, встановлення нових технічних систем та інше [17].

Окрім цього, реновації під керівництвом громади мають на меті якісне залучення населення до прийняття рішень та реалізації інвестиційних проєктів.

## 3. Інкубатори та акселератори стартапів.

Підтримка стартапів може стати основною рушійною силою інвестиційної діяльності громади. Бізнес-інкубатори та акселератори можуть стати інструментом для реалізації даної концепції. Основна відмінність цих типів організацій – основний напрямок діяльності. Бізнес-інкубатори висувають своїм основним продуктом місце дислокації бізнесу та інфраструктуру, натомість акселератори – цінність, яку може в собі нести стартап [18, 19].

## 4. Індустріальний парк

Індустріальні парки є лише місцем дислокації бізнесу. На відміну від бізнес-інкубаторів, індустріальні парки не пропонують послуги розвитку чи

супроводу для бізнесу. В умовах війни ця модель може стати стимулом релокації бізнесу в територіальну громаду. Така інвестиція покращить інвестиційну привабливість громади та забезпечить додаткові надходження, які будуть формуватися за допомогою нових суб'єктів господарювання [20, ст.17].

#### 5. Центр залучення інвестицій

Запропонована модель – створення інституції, діяльність якої полягатиме у поширенні інформації, розробці інвестиційних проєктів, пошуку фінансування та комунікації із організаціями чи потенційними інвесторами. Дану модель слід розглядати як «вікно» у громаду для потенційного інвестора [20, ст.26].

#### 6. Кластер

Зміцнення конкурентоспроможності регіону дасть змогу впроваджувати якісні інвестиції. Запропонована модель – об'єднання підприємств (виробничих, збутових, логістичних), фінансові та наукові установи, заклади освіти, органи державної влади та місцевого самоврядування. Основною метою цього об'єднання буде тісна співпраця, яка дасть змогу впроваджувати інновації, допомагати один одному, та зміцнювати конкурентоспроможність.

Кластер дасть змогу зміцнити та диверсифікувати економіку територіальної громади, забезпечить нові робочі місця та наповнить ринок праці кваліфікованими спеціалістами [20, ст.37].

#### 7. Краундфандинг

Поширена модель акумулювання фінансових ресурсів. В умовах війни ця модель може бути корисною для територіальних громад, а саме у фінансуванні відновлення пошкодженої інфраструктури [20, ст.42].

Запропоновані моделі покращення інвестиційної привабливості територіальних громад можуть мати місце в українських ТГ. Інвестування у дані проєкти забезпечить інноваційний розвиток громади, що забезпечить не лише соціальний, але й фінансовий результат.

## Висновки до розділу 1

Інвестиційна привабливість територіальних громад це необхідна складова покращення якості життя населення. Процес покращення інвестиційної привабливості – складний цілісний механізм залучення наявних ресурсів не лише для отримання соціальної чи фінансової вигоди, але й для створення позитивного іміджу громади, орієнтованого на активне залучення інвестицій.

Для оцінки інвестиційної привабливості необхідно дослідити процес інвестиційної діяльності ТГ, у якому часто фігурують поняття «спеціальний фонд» та «капітальні видатки». Зазвичай інвестиційна діяльність ТГ відображається капітальними видатками які мають соціальний ефект, тобто забезпечують потреби населення у сферах освіти, медицини, соціального захисту, розвитку тощо, та проходять через спеціальний фонд бюджету.

Інвестиційна діяльність ТГ в Україні представлена соціальними проектами. Прибуткові проекти розглядають рідко та не часто реалізуються. Однак, у 2023 році відбувається багато процесів які стимулюють інвестиційну та підприємницьку діяльність у територіальних громадах.

Загалом, можна сказати, що посилення інвестиційної привабливості ТГ полягає у ефективній інвестиційній діяльності, залученні та використанні усіх можливих ресурсів для покращення розвитку громади та якості життя населення. Громади залучають інвестиції для розвитку інфраструктури та підтримки бізнесу.

Важливою складовою здійснення інвестиційної діяльності ТГ є планування та дослідження можливостей та загроз пов'язаних з такою діяльністю. Громаді необхідно знайти баланс між ризиками та результатом своєї інвестиційної діяльності.

Важливим у процесі здійснення інвестиційної діяльності територіальними громадами є застосування сучасних інноваційних моделей такої діяльності.

## **РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ**

### **2.1 Загальна характеристика Великоберезовицької територіальної громади**

Об'єктом даного дослідження виступає Великоберезовицька територіальна громада. Це об'єднана територіальна громада із адміністративним центром у селищі міського типу Велика Березовиця у Тернопільському районі, Тернопільської області.

У складі громади 13 населених пунктів, зображені на рисунку 2.1:

- смт Велика Березовиця;
- с. Буцнів;
- с. Велика Лука
- с. Йосипівка
- с. Лучка
- с. Мар'янівка
- с. Миролюбівка
- с. Мишковичі
- с. Настасів
- с. Острів
- с. Петриків
- с. Серединки
- с. Хатки

Ці населені пункти загалом утворюють територію у розмірі 196,9 кв. км. Найбільший з них – село Настасів. Загальна чисельність населення громади складає 24 113 осіб [22].



Рисунок 2.1 – Карта Великоберезовицької громади

Джерело: [16]

Через територію громади проходять траси міжнародного значення М-19 та М-30. Відстань до важливих об'єктів інфраструктури відносно не велика: аеропорти – Львів (133 км), Київ (4233 км) та Одеса (683 км); морський порт – Одеса (682 км).

Громада є «молодою», адже вона була створена у 2020 році внаслідок проведення реформ децентралізації. Однак, її успіх проявляється краще ніж у деяких громад, створених у першій хвилі реформ.

ТГ активно розвиває різні напрямки своєї діяльності. Серед основних: сільське господарство, харчова промисловість та туризм.

Досліджувана громада є інвестиційно привабливою, що зумовлено кількома чинниками. Зручне сполучення, траси міжнародного значення забезпечують доступність для транспортування ресурсів. В громаді також наявні 3 АЗС. 1 вантажна залізнична станція «Березовиця – Острів» та 4 залізничні вантажні майданчики полегшують транспортування ресурсів.

У Великоберезовицькій громаді є значна кількість природніх ресурсів: лікувальні води, торф'яні грязі та інші.

Варто зазначити активний розвиток підприємницької діяльності. Громада створює привабливі умови для бізнесу та пропонує різноманітні форми співпраці. У громаді функціонує велика кількість суб'єктів господарської діяльності. Більшість з них розташовані у смт Велика Березовиця та с. Острів.

У громаді функціонує значна кількість суб'єктів господарювання: 393 юридичні особи та 1021 фізичних осіб підприємців. Відповідно до секторів діяльності найбільші підприємства умовно можна поділити на дві групи:

- ПАП «Агропродсервіс», ТОВ «Сім-сім», ФОП Ратушняк В. В., ТОВ «Видавництво «Школярік»» – займаються зовнішньо-економічною діяльністю;

- ТОВ «Техно-будцентр», «Будіндустрія», ТОВ «ТМБ-холдинг», ТОВ «Тернопільський КШБМ» – займаються будівельно-монтажними роботами.

Бюджетоутворюючими підприємствами громади є ПАП «Агропродсервіс», що займається сільським господарством; ТОВ «Рома»; Глобинський м'ясокомбінат та інші.

Культурна спадщина громади налічує 6 визначних пам'яток. Село Настасів носить назву «Новорічне село». Тут організована «Зимова казка у Настасові», яка приваблює туристів.

Людський капітал громади налічує понад 24 тисячі осіб, 15 тисяч з них (15 тисяч) є працездатними. Через війну спостерігався великий притік внутрішньо переміщених осіб, безпосередньо у Великоберезовицькій громаді цей притік становив 3 тисячі осіб [21].

У громаді вже створений бренд, що включає логотип, основну символіку, канцелярію з маркуванням та інше. Дизайн бренду було створено на основі конкурсу (див рис 2.2). Громада активно користується соціальними мережами [23].



Рисунок 2.2 – Логотип Великоберезовицької громади

*Джерело: [24]*

Громада виконує законодавчо закріплені вказівки по створенню окремих підрозділів, що відповідають за певний сектор діяльності: селищна рада, фінансовий відділ, відділ освіти, відділ культури, служба у справах дітей та відділ соціального захисту. Вони є головними розпорядниками коштів селищного бюджету.

За аналізований період (2021-2024 роки) громада є дотаційною, тобто отримує додаткове фінансування від Державного бюджету (див. Додаток А).

Стратегія розвитку громади була складена з допомогою міжнародних спеціалістів у рамках програми USAID. Громада бере активну участь у грантових програмах та можливостях фінансової чи консультаційної підтримки [25].

Варто зауважити, що досліджувана ТГ є прикладом для вивчення не лише інвестиційної, але й інноваційної діяльності – на території громади функціонує відносно рідкісний для України індустріальний парк, який є прикладом застосування інноваційних методів інвестиційної діяльності.

## **2.2 Аналіз виконання бюджету Великоберезовицької територіальної громади за 2021-2024 рр**

Досліджуючи фінансову звітність ТГ варто зазначити, що вона формується на основі бюджетного циклу, який складається з кількох етапів:

- складання прогнозу бюджету;
- проект бюджету;
- розгляд та затвердження бюджету;
- виконання та внесення змін до бюджету;

– звітування про виконання.

Відтак, основними документами для аналізу є план бюджету, уточнений план на звіт по виконанню бюджету.

План бюджету створюється до початку періоду та містить прогнозовані дані по доходам та витратам. Уточнений план складається на початку звітнього періоду та містить дані, що є більш реалістичними для виконання порівняно з плановими показниками. Основним документом, який відображає цілісну картину доходів і видатків громади що відповідає дійсності є звіт про виконання бюджету.

Бюджет громади складається із двох фондів: загальний та спеціальний. Загальний фонд бюджету формується за рахунок різних видів надходжень та фінансує видатки громади на здійснення звичайної діяльності, тобто поточні видатки. Спеціальний фонд створюється для забезпечення фінансування програм розвитку та капітальних видатків.

Помітна тенденція, що частка спеціального фонду є досить малою відносно загального (див. табл.2.1). У розрізі розміру загального фонду ми бачимо просідання: у 2022 році він зменшився на 4 544,05 тис грн (або на 2,38%), а потім різко зріс на 11 986,76 тис грн (або на 6,43%). У 2024 році загальний фонд бюджет впав, порівняно із попередніми роками, однак ці данні потребують уточнення. Щодо спеціального фонду, то ситуація обернена: у 2022 році ми бачимо різкий ріст порівняно із 2021, розмір фонду збільшився на 7 693,95 тис грн (або на 432,24%), а потім, у 2023 різко впав, однак не з таким великим відхиленням, на 5 720,65 тис грн (або на 60,38%). Розмір спеціального фонду у 2024 році значно відрізняється від попередніх років. Це пов'язано із планами щодо реалізації низки проєктів у 2024 році, які були заплановані раніше [26-29].



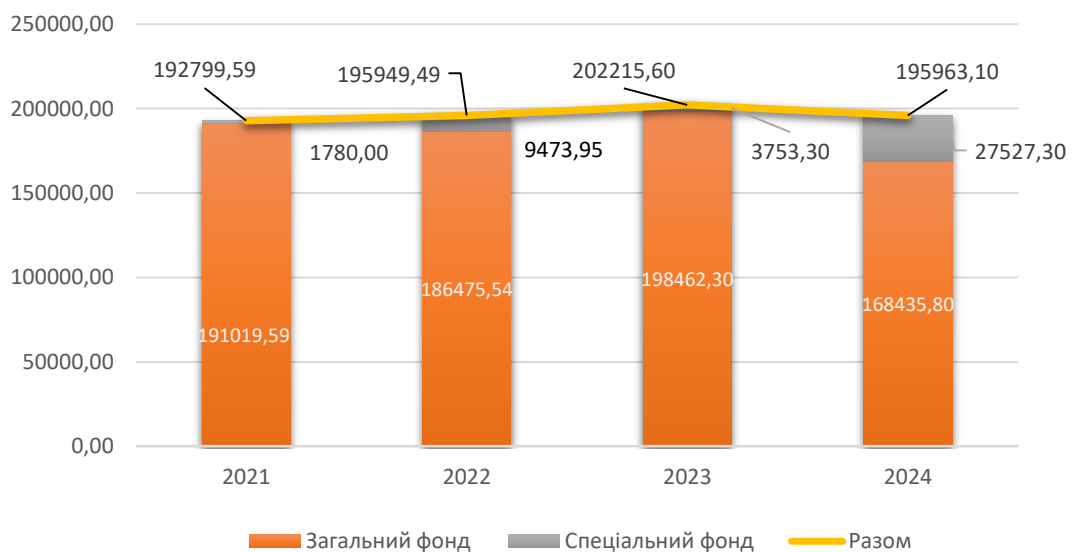
**Вертикальний аналіз бюджету Великоберезовицької ТГ у розрізі фондів за період 2021-2024 р.р.**

тис. грн.

Рік	2021	2022	2023	2024	Структура			
					2021	2022	2023	2024
Загальний фонд	191019,59	186475,54	198462,30	168435,80	99%	95%	98%	86%
Спеціальний фонд	1780,00	9473,95	3753,30	27527,30	1%	5%	2%	14%
Разом	192799,59	195949,49	202215,60	195963,10	100%	100%	100%	100%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

На рис. 2.3 відображено питому вагу загального та спеціального фондів упродовж 2021-2024 років, що наочно відображає розмір спеціального фонду у структурі бюджету Великоберезовицької ТГ.



**Рисунок 2.3 – Структура бюджету громади у розрізі фондів за 2021-2024 рр.**

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

Загалом проглядається чітка тенденція до зростання розміру бюджету ТГ. Сума бюджету громади за 2022 рік зросла на 3 149,9 тис грн (або на 1,63%)

відносно 2021 року. У планах на 2023 рік збільшити розмір доходів на 6 266,11 тис грн (або на 3,2%) відносно 2022 року. Така динаміка частково пояснюється рівнем інфляції, який у 2022 році склав 26,6%. А також, у 2022 році капітальні видатки громад були обмежені, у 2023 рік реалізацію деяких з них, були реалізовані. Щодо 2024 року, то тут важливу роль відіграє один великий проект – будівництво ЦНАП. Цей проект буде реалізовано із залученням закордонної фінансової підтримки [30].

У структурі бюджету Великоберевицької територіальної громади за період 2021-2024 р.р. бачимо, що питому вагу доходів займають власні, які становлять більше 60% кожного року аналізованого періоду (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз бюджету Великоберевицької ТГ у розрізі джерел залучення коштів за період 2021-2024 р.р.**

тис. грн.

Рік	2021	2022	2023	2024	Структура			
					2021	2022	2023	2024
Власні доходи	121868,50	135400,40	123753,30	118 713,00	63%	69%	61%	61%
Трансферти	70931,09	60549,09	78462,30	77250,1	37%	31%	39%	39%
Разом	192799,59	195949,49	202215,60	195 963,10	100%	100%	100%	100%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

У 2021 році їх частка у загальній структурі доходів становила 70 931,09 тис грн (або 37%); у 2022 році – 60 549,09 тис грн (або 31%); у 2023 році – 78 462,30 тис грн (або 39%), у 2024 за попередніми даними становитиме 77 250,1 тис грн (або 39%) (див. табл.2.3) [27-30].

### Вертикальний аналіз бюджету Великоберезовицької територіальної громади за період 2021-2024 р.р.

тис. грн.

Рік	Абсолютне відхилення, %			Відносне відхилення, %		
	2021-2022	2022-2023	2022-2024	2021-2022	2022-2023	2022-2024
Власні доходи	13531,90	-11647,10	-5040,30	11%	-9%	-4%
Трансферти	-10382,00	17913,21	-1212,20	-15%	30%	-2%
Разом	3149,90	6266,11	-6252,50	2%	3%	-3%

Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]

Разом, доходи громади у 2022 році зросли на 1,63% (або 3 149 тис грн) відносно 2021 року. У динаміці помітна опуклість, однак, зважаючи на доповнення плану бюджету на 2024 рік вважатимемо, що бюджет громади має тенденцію до зростання (див. рис.2.4).

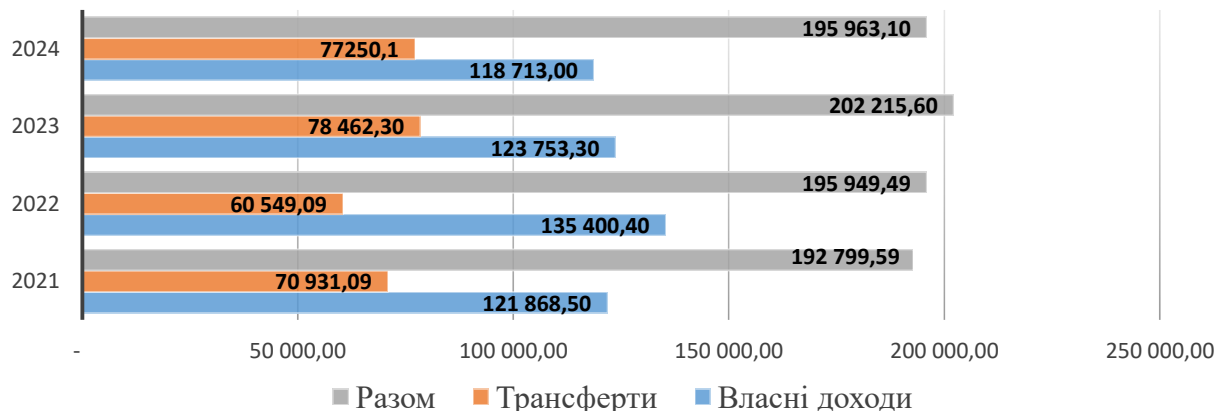


Рисунок 2.4 – Структура доходів громади за 2021-2024 роки

Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]

Проведемо вертикальний аналіз бюджету досліджуваної громади за 2021-2024 р.р. Як бачимо, у 2023 році розмір базової дотація збільшився вдвічі порівняно із 2022. Відхилення 2024 року може бути змінене згідно уточненого

плану бюджету громади. Сума інших трансфертів у 2024 році поки невідома (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вертикальний аналіз бюджету Великоберезовицької територіальної громади за період 2021-2024 р.р.**

Рік	Абсолютне відхилення, %			Відносне відхилення, %		
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2021-2022	2022-2023	2022-2024
Базова дотація	939,6	20288,8	-16957,4	10%	188%	-55%
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	-9092,26	570,1	15822	-16%	1%	33%
Інші трансферти	-2229,34	-2945,69	-76,8	-42%	-97%	-100%
Разом	-10382	17913,21	-1212,2	-15%	30%	-2%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

На рис. 2.5 зображено обсяг доходів громади за аналізований період у розрізі власних та залучених коштів. На графіку помітне просідання у розрізі розміру залучених коштів.

Сума базової дотації у 2022 році зросла на 939,6 тис грн (або 9,56%) порівняно із 2021 роком, у 2023 році зросла ще на 20 288,80 тис грн (або 88,45%), а у 2024 році складатиме 14 907,8 тис грн (однак, по факту, ця сума буде більшою). Це свідчить про те, що громада не може покрити всі витрати за рахунок власних коштів (див. Додаток А) [26-29].

На рис. 2.5 відображено структуру залучених коштів громади. Місцеві податки є основним джерелом наповнення бюджету Великоберезовицької ТГ. Громада не зменшує ставки цих податків та тримає їх на максимальному рівні, як і більшість громад в Україні [31].

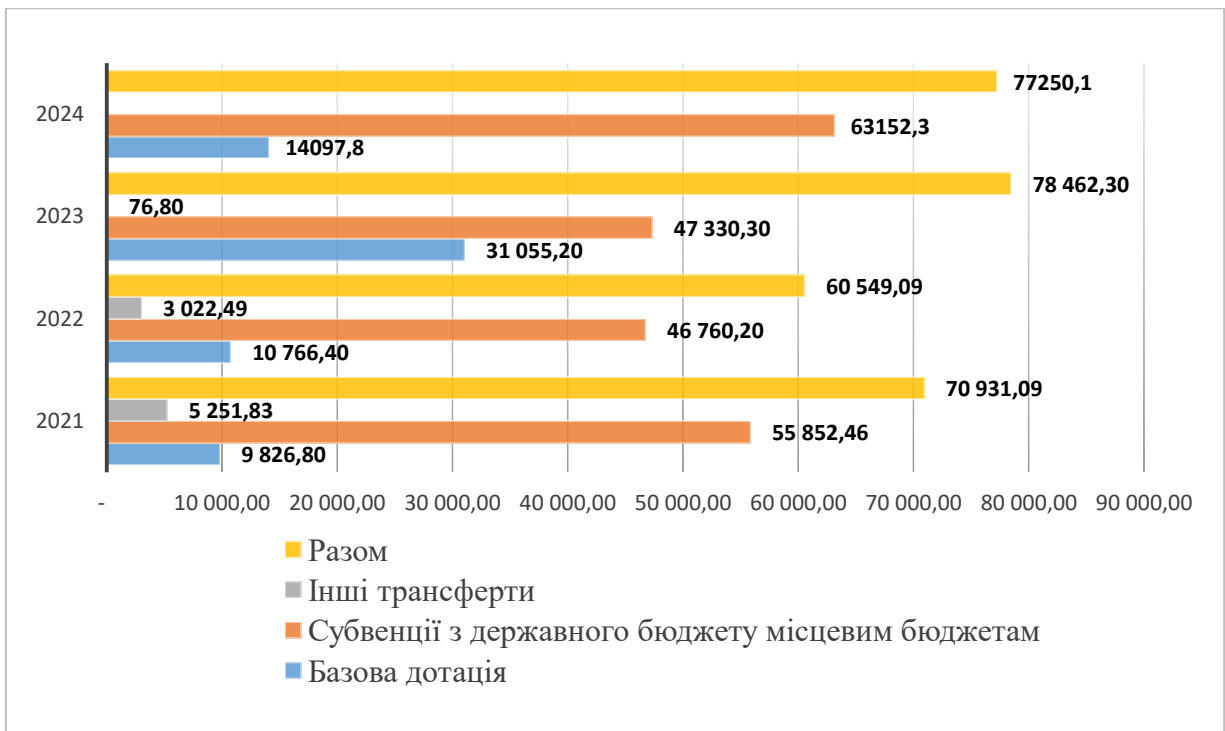


Рисунок 2.5 – Структура залучених коштів громади за 2021-2024 рр

Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]

Податкові надходження займають основну частку доходів громади і формуються здебільшого з податку на доходи фізичних осіб. На рисунку 2.6 бачимо розмір податкових платежів у порівнянні з загальними доходами громади за 2021-2024 роки. У кожному з аналізованих періодів податкові платежі займають більше 50% бюджету громади. Це свідчить про те, що громада активно розвиває підприємництво. У динаміці податкових платежів ми бачимо певну опуклість графіку. Тобто, у 2022 році їх сума зросла на 6 351,91 тис грн (або на 5,35%) порівняно із 2021 роком. У планах на 2023 рік податкові платежі зменшаться на 5 393,39 тис грн (або на 4.31%) порівняно із попереднім роком.



Рисунок 2.6 – Податкові надходження громади за 2021-2024 рр.

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

Для того щоб чітко відстежити причину такої динаміки потрібно розглянути структуру податкових надходжень. У таблиці 2.5 бачимо структуру податкових надходжень громади. Як бачимо, податки на доходи (Податки на доходи фізичних осіб, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості) займають основну частку у структурі податкових надходжень: 58,54% у 2021 році, 58,66% у 2022 році, 59,12 у 2023 році та 56,89% у 2024 році. Ще одну вагомую частку займають внутрішні податки та збори – близько 36,2% кожного року аналізованого періоду.

**Структура податкових надходжень Великоберезовицької ТГ  
за 2021-2024 р.р.**

тис. грн.

Стаття доходу	Період надходжень				Структура надходжень			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	69510,68	73385,56	70770	65182,7	58,54%	58,66%	59,12%	56,89%
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	114,42	174,16	118	70	0,10%	0,14%	0,10%	0,06%
Внутрішні податки на товари та послуги	5746,93	5765,92	4841,5	5950	4,84%	4,61%	4,04%	5,19%
<b>Місцеві податки та збори</b>	<b>43029,84</b>	<b>45231,72</b>	<b>43686</b>	<b>43386,6</b>	<b>36,24%</b>	<b>36,16%</b>	<b>36,50%</b>	<b>37,87%</b>
Податок на майно	22217,66	20316,71	20935	21113	18,71%	16,24%	17,49%	18,43%
Транспортний податок з фізичних осіб	44,25	54,59	25	25	0,04%	0,04%	0,02%	0,02%
Туристичний збір	44,93	160,63	51	42,8	0,04%	0,13%	0,04%	0,04%
<b>Єдиний податок</b>	<b>20767,25</b>	<b>24754,38</b>	<b>22700</b>	<b>22205,8</b>	<b>17,49%</b>	<b>19,79%</b>	<b>18,96%</b>	<b>19,38%</b>
Єдиний податок з юридичних осіб	772,55	1160,34	1100	705,8	0,65%	0,93%	0,92%	0,62%
Єдиний податок з фізичних осіб	17430,48	21011,69	20200	20000	14,68%	16,80%	16,88%	17,46%
Єдиний податок з сільськогосподарських підприємств	2564,22	2582,36	1400	1500	2,16%	2,06%	1,17%	1,31%
Інші податки та збори	340,1	536,53	285	200	0,29%	0,43%	0,24%	0,17%
Екологічний податок	340,1	536,5	285	360	0,29%	0,43%	0,24%	0,31%
<b>Разом податкових надходжень</b>	<b>118742</b>	<b>125093,9</b>	<b>119701</b>	<b>114572</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

Отже, досліджувана громада активно розвиває бізнес інфраструктуру, яка стає основним джерелом наповнення бюджету. Власні надходження громади формуються здебільшого за рахунок податкових надходжень (у розрізі, найбільшу частку займає ПДФО). Відтак, найбільші платники ПДФО є основними бюджетоутворюючими підприємствами громади: ПАП «Агропродсервіс», відділ освіти Великоберезовицької селищної ради, ТОВ

«Спецавтоінвест», Тернопільська облспоживспілка, ТОВ «Рома», ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», ТОВ Тернопільелектропостач», ФОП Питель В.І., АТ «Українська залізниця» та інші [22].

Щодо витрат, то у Великоберезовицькій ТГ є 6 головних розпорядників коштів (див. рис. 2.7):

- Великоберезовицька селищна рада;
- відділ освіти Великоберезовицької селищної ради;
- служба у справах дітей;
- відділ культури Великоберезовицької селищної ради;
- відділ соціального захисту;
- фінансовий відділ Великоберезовицької селищної ради.

#### Бюджет громади за витратами на 2023 рік за головними розпорядниками коштів селищного бюджету

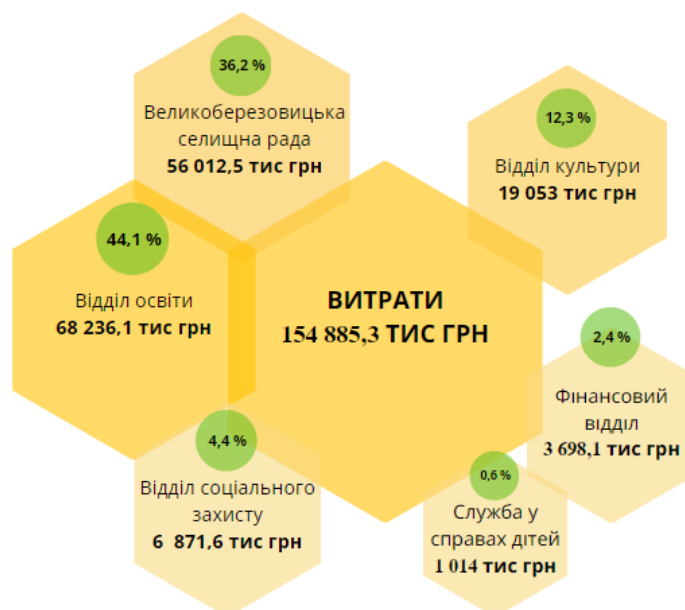


Рисунок 2.7 – Розподіл бюджету Великоберезовицької ТГ відповідно до головних розпорядників коштів у 2023 р.

Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2023 р [28]

Згідно даних на рисунку 2.7, найбільша сума витрат припадає на відділ освіти та Великоберезовицьку селищну раду (44,1% та 36,2% відповідно).



Витрати по спеціальному фонду справляються на капітальний ремонт будівель та придбання основних засобів, а також підтримка бізнесу.

Для детальнішого дослідження інвестиційної діяльності Великоберезовицької ТГ проаналізуємо розподіл спеціального фонду бюджету Великоберезовицької ТГ у розрізі головних розпорядників коштів.

Згідно даних таблиці 2.6, найбільші видатки із спеціального фонду Великоберезовицької територіальної громади справляються на адміністративні та освітні напрямки. У структурі видатків територіальної громади ці розпорядники разом займають більше 97%.

Таблиця 2.6

**Розподіл коштів спеціального фонду Великоберезовицької територіальної громади за головними розпорядниками за період 2021-2024 р.р.**

тис. грн.

Розпорядник коштів	Період				Структура			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Великоберезовицька селищна рада	16505,50	6647,33	2635,00	13980,00	84%	53%	25%	51%
Відділ освіти Великоберезовицької селищної ради	3160,74	5754,52	7438,30	13452,00	16%	46%	72%	49%
Відділ культури Великоберезовицької селищної ради	30,00	105,00	280,00	95,10	0%	1%	3%	0%
Фінансовий відділ Великоберезовицької селищної ради	30,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
Разом	19726,24	12506,85	10353,30	27527,10	100%	100%	100%	100%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [26-29]*

Зважаючи на те, що витрати, які справляються із спеціального фонду бюджету Великоберезовицької територіальної громади, є інвестиційними витратами, робимо висновок, що громада інвестує свої ресурси для забезпечення місцевого населення освітніми послугами та у соціальні проєкти.

Витрати Великобerezовицької селищної ради, що представлені соціальними проєктами, справляються на організацію благоустрою, діяльність у сфері екології та захисту довкілля та інші.

### **2.3 Особливості здійснення інвестиційної діяльності Великобerezовицької територіальної громади за 2021-2024 рр.**

Інвестиційна діяльність Великобerezовицької ТГ здійснюється відповідно до її Стратегії розвитку до 2027 року. Варто зауважити, що цей документ формувалася за участі спеціалістів із міжнародних організацій, зокрема програми «U-LEAD з Європою». У досліджуваній громаді є два основних документи, що зображують її інвестиційну стратегію: інвестиційний паспорт та інвестицій профіль. Обидва ці документи перегукуються та доповнюють один одного [21, 22].

Інвестиційні проєкти громади чітко відображені у Плані заходів з реалізації стратегії розвитку Великобerezовицької територіальної громади на 2021-2024 роки [33].

Цей план включає 3 стратегічні цілі:

- 1 громада конкурентної економіки та успішного бізнесу
- 2 розвиток людського потенціалу
- 3 комфортна громада з високим рівнем життя

Цілі включають 157 проєктів, 119 з них заплановані бути реалізованими упродовж 2021-2027 років. Станом на 2021 рік (час, коли складалася Стратегія) бюджет на реалізацію проєктів за 2021-2024 роки складав 368 563,5 тис грн, з них власні кошти громади – 140 532 тис грн [25].

Через військові дії проєкти були замороженими, так як казначейська служба не пропускала подібні видатки. Натомість, громада мінімізувала кількість таких проєктів та реалізувала частину з них у 2023 році. За Стратегією розвитку Великобerezовицької територіальної громади, реалізація великої кількості проєктів була запланована на 2024 рік, однак, через військові дії план реалізації цих проєктів зміститься.

Розглянемо обсяги запланованих капітальних вкладень на 2021-2024 роки (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Найбільші капітальні видатки громади, заплановані та реалізовані за період 2021-2024 р.р.**

Видатки	Загальна вартість проекту, тис. грн.	Статус реалізації
<b>2021</b>		
<b>Великобerezовицька селищна рада</b>	<b>1 182</b>	
Придбання комп'ютерної та оргтехніки	892,1	Виконано
Капітальний ремонт інших об'єктів	290	Виконано
<b>Відділ освіти</b>	<b>1 257</b>	
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	746	Виконано
Капітальний ремонт Петриківської ЗОШ	395	Виконано
Виготовлення проектно-кошторисної документації, технічного нагляду, експертиза проектно – кошторисної документації	116	Виконано
<b>Відділ культури</b>	<b>148</b>	
Поповнення бібліотечного фонду	148	Виконано
<b>Економічна діяльність</b>	<b>14 422</b>	
Здійснення заходів із землеустрою	124	Виконано
Реконструкція спортивного майданчика ЗОШ с. Острів	2 083	Виконано
- проведення капітальний ремонт покрівлі ЗОШ с. Буцнів – 739,2 тис. грн.	6 333	Виконано
- капітальний ремонт дитячого майданчика в с. Настасів - 1015,1 тис. грн.		
- розпочато капітальний ремонт культурно-мистецького центру с. Настасів – 4 488,5 тис. грн. - придбано дитячі майданчики для с. В. Лука та смт. В. Березовиця – 90 тис. грн.		
Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури	5 882	Виконано
<b>УСЬОГО</b>	<b>17 010</b>	

Продовження табл. 2.7

Видатки	Загальна вартість проекту, тис. грн	Статус реалізації
<b>2022</b>		
<b>Великобerezовицька селищна рада</b>	<b>5 506</b>	
придбання обладнання і предметів довгострокового користування	169	Виконано
предмети, матеріали, обладнання за рахунок інших джерел власних надходжень	337	Виконано
Капітальний ремонт стадіону смт. В. Березовиця	1 000	Не виконано
Капітальний ремонт доріг	4 000	Не виконано
<b>Відділ освіти</b>	<b>2 650</b>	
придбання обладнання і предметів довгострокового користування	50	Виконано
Капітальний ремонт покрівлі КЗ Острівська ЗОШ I-III ступенів	2 600	Не виконано
<b>Економічна діяльність</b>	<b>1 000</b>	
Здійснення заходів із землеустрою	614	Виконано
Будівництво освітніх установ та закладів	50	Виконано
придбання дитячих майданчиків	100	Виконано
Розроблення схем планування та забудови території	236	Виконано
<b>УСЬОГО</b>	<b>9 156</b>	
<b>2023</b>		
<b>Великобerezовицька селищна рада</b>	<b>340 000</b>	
Реконструкція дитячого садочку в с. Петриків з виготовленням проектно-кошторисної документації	340	Виконано
<b>Відділ освіти</b>	<b>4 500</b>	
Капітальний ремонт покрівлі КЗ Острівська ЗОШ I-III ступенів	4 500	Виконано
<b>УСЬОГО</b>	<b>4 840</b>	

Видатки	Загальна вартість проекту, тис. грн.	Статус реалізації
<b>2024</b>		
<b>Великобerezовицька селищна рада</b>	<b>6 570</b>	
Придбання основних засобів	300	Заплановано
Капітальний ремонт об'єктів благоустрою	70	Заплановано
Будівництво ЦНАП (ред. відповідно до [33])	2200	Заплановано
Ремонт доріг	4000	Заплановано
<b>Відділ освіти</b>	<b>10 122</b>	
Капітальний ремонт дитсадка "Кобзарик"	4101,26	Заплановано
Капітальний ремонт території ЗОШ у с. Настасів	770,94	Заплановано
Облаштування дитячих майданчиків у кожному населеному пункті громади (15 шт.)	3250	Заплановано
Облаштування мультифункціонального майданчика із штучним покриттям у с. Петриків	2000	Заплановано
<b>Відділ культури</b>	<b>40</b>	
Поповнення бібліотечного фонду	40	Заплановано
<b>УСЬОГО</b>	<b>16 732</b>	

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансової звітності ТГ за 2021-2024 роки [25-29]*

Як бачимо з даних таблиці 2.7, (найбільші) капітальні видатки громади за 2021-2024 роки. Оскільки капітальні видатки є формою здійснення інвестиційної діяльності ТГ, то перелічені видатки можна вважати інвестиціями. У 2021 році всі вказані видатки були реалізованими, загалом сума найбільших видатків сягнула більше 17 млн грн. У цей рік інвестиційна діяльність громади була націлена на придбання основних засобів та підготовку документації для реалізації проєктів в майбутньому. Цей рік був першим у діяльності ТГ, тому така стратегія є цілком логічною. В той же час у 2021 році були покладені основи майбутньої діяльності ТГ загалом: створення проєктів, стратегічних планів, брендинг громади та інші необхідні складові.

У 2022 році було заплановано значні фінансові вкладення у ремонт доріг та капітальних споруд: капітальний ремонт стадіону – 1 млн грн, капітальний ремонт доріг (з виготовленням проєктно-кошторисної документації): с.

Петрики вул. Польна, смт. В. Березовиця вул. Миру, с. Буцнів вул. І. Франка, с. Настасів, с. Мишковичі, с. В. Лука вул. Шевченка бічна – 4 млн грн та капітальний ремонт покрівлі КЗ Острівська ЗОШ I-III ступенів – 2,6 млн грн. Перелічені проекти не були реалізовані через обмеження казначейської служби у використанні коштів спецфонду громади (див Додаток В).

У планах на 2023 рік було лише два великих проекти на загальну суму 4,84 млн. грн. У планах громади реалізувати проект 2021 року щодо ремонту покрівлі школи (див Додаток Г). У проміжному звіті за 2023 рік, обидва проекти були реалізовані.

Щодо 2024 року, то загальний перелік капітальних видатків ще не сформований, однак є прогнозовані дані відповідно до прогнозу бюджету Великоберезовицької територіальної громади на 2022-2024 р.р. Також відомо про один великий інвестиційний проект [25].

Будівництво центру надання адміністративних послуг стало проблемним питанням для Великоберезовицької громади. Почати його будівництво громада планувала ще у 2022 році. Однак, через військові дії, проект був заморожений. У 2023 року керівництво громади подало запит на фінансування будівництва ЦНАП за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам у рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України [32].

Наказом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 05 липня 2023 року № 570 проект Великоберезовицької громади «Будівництво Центру надання адміністративних послуг по вул. С. Бандери 1-А в смт. Велика Березовиця Тернопільського району Тернопільської області» було включено у перелік проектів, які будуть фінансуватися за рахунок програми у 2024 році [33].

Цей проект є цікавим тому, що його реалізації задіяні 3 суб'єкти: громада, держава та Європейський інвестиційний банк.

Програма фінансуватиметься наступним чином:

- 2 200 тис. грн. – мінімальний обсяг фінансування з бюджету ТГ;

- 18 000 тис. грн. – субвенція із державного бюджету у рамках програми.

У процесі реалізації програми, буде підписано трьохсторонній договір між Великоберезовицькою територіальною громадою, Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України та Європейським інвестиційним банком.

У рамках цього договору фінансові ресурси будуть перераховані Міністерству на кредитних умовах, яке в свою чергу перерахує ці кошти бюджету ТГ як субвенцію. Отже, фінансові ресурси пройдуть за схемою зображеною на рисунку 2.8.

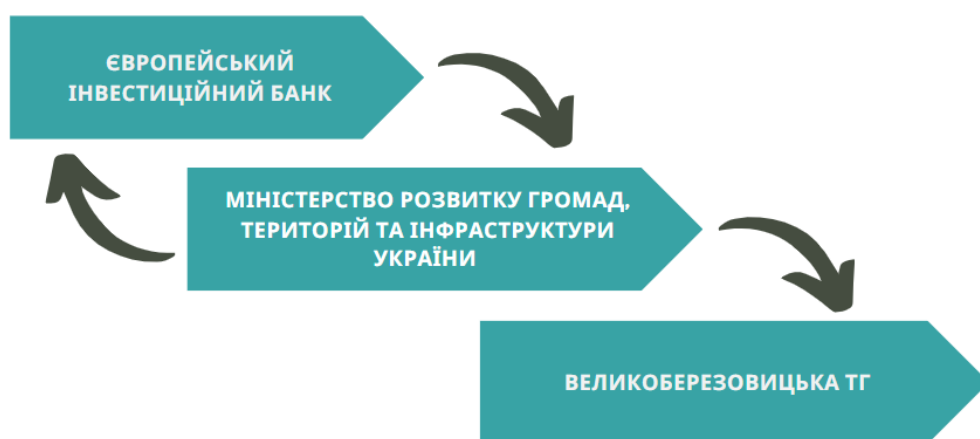


Рисунок 2.8 – Схема руху фінансових ресурсів згідно трьохстороннього договору

*Джерело: складено автором самостійно*

Розглянемо згадані у таблиці 2.7 капітальні видатки у структурі бюджету громади. На рисунку 2.9 відобразимо обсяг інвестицій за аналізований період.

Бачимо, що обсяг інвестованих коштів є досить мали порівняно із бюджетом громади. За період 2021-2023 років помітна тенденція до зниження суми інвестицій. Це пов'язано із скороченням капітальних видатків через військові дії. За прогнозом на 2024 рік вартість інвестиційних проектів стрімко зростає, однак кількість проектів, які будуть включені у бюджет громади на 2024 рік потребує уточнення.

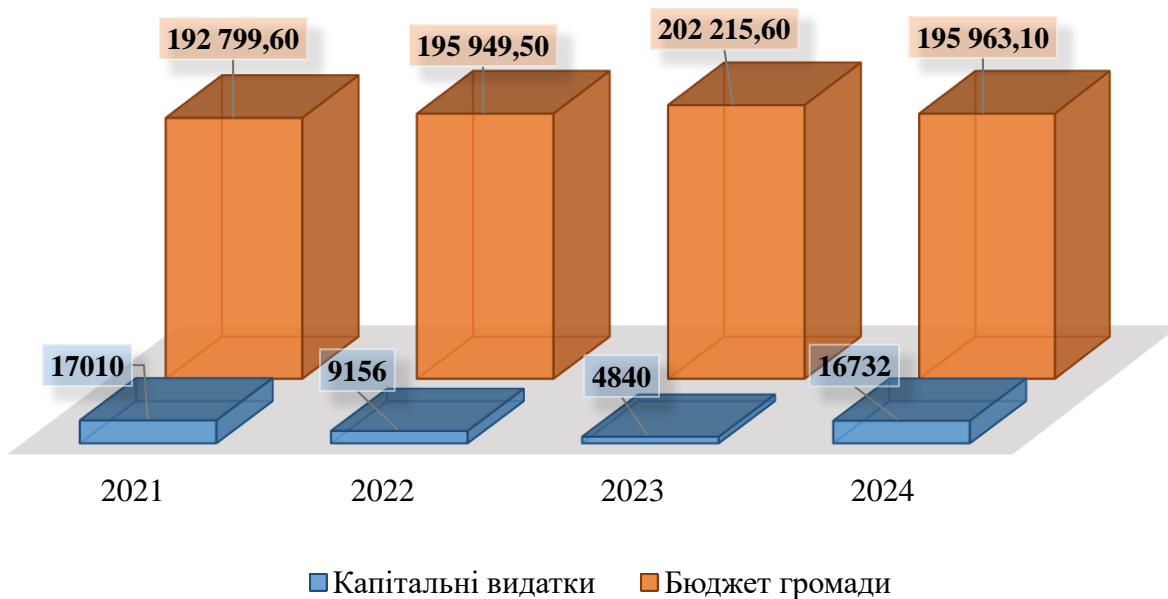


Рисунок 2.9 – Сума інвестицій у бюджеті Великоберезовицької територіальної громади за період 2021-2024 р.р.

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі [25-29]*

Інвестиційна діяльність громади передбачає покращення стану наявних об'єктів та залучення інвесторів. У Великоберезовицькій громаді є 18 інвестиційних об'єктів, які включають капітальні споруди які, не використовуються зараз та земельні ділянки [21, 22, 25].

Реалізація зазначених об'єктів передбачає залучення приватних інвесторів. Для інвесторів це можливість отримати місце для розташування свого бізнесу, а для громади – розвиток підприємницької діяльності та реалізація «пасивних» споруд. Щоб допомогти підприємцям почати або нормалізувати свою діяльність на території громади було створено ЦНАП «Дія.Бізнес» [34].

Програма реалізації капітальних будівель передбачає не лише безпосередньо оренду чи продаж. Територіальна громада розробляє своє бачення використання інвестиційного об'єкта. Цей процес можна розділити на декілька етапів. На першому етапі мають місце консультації із спеціалістами, пошук рішень та можливостей. Наступний етап – підготовка документів для



реалізації, отримання необхідних дозволів, проведення досліджень, тощо. Громада максимально спрощує роботу для потенційного інвестора. Третій етап це капітальний ремонт, адже покращення основних властивостей об'єкта може значно підвищити ціну реалізації та спростить пошук інвестора. Останній етап – пошук інвестора та безпосередня реалізація проєкту. Дана схема не є універсальною, кожен інвестиційний об'єкт є індивідуальним тож потребує особливого підходу. Однією із форм відхилень від вказаного процесу є консультація із можливими інвесторами перед початком підготовки проєкту. Визначення потреб ринку та уже існуючих підприємств може зекономити час та гроші.

Прикладом реалізації подібних проєктів є два інвестиційні об'єкти, розташовані у с. Йосипівка та смт. Велика Березовиця. Процес реалізації цих об'єктів передбачає презентацію (зображення та характеристики відображені в інвестиційному проєкті громади), консультування з експертами (в межах державних та міжнародних програм покращення діяльності громад), розробка ідей реалізації, аналіз ринку та потреб суб'єктів господарювання і населення, порівняння ідей відповідно до дозволів та потенційне одержання благ [8, 10].

Одним із форм задоволення потреб суб'єктів господарювання є створений індустріальний парк «Західноукраїнський промисловий ХАБ» у с. Острів. Це територія із промисловими спорудами (складами) яка задовольняє потреби підприємств у розміщені своїх потужностей. Станом на 2023 рік, індустріальний парк налічує 25 підприємств (частина з них релоковані із східних регіонів України).

Перелік контрагентів, які орендують нерухомість на території ІІІ «Західноукраїнський промисловий ХАБ» у 2023 році (див Додаток Б).

У додатку Б зазначено перелік підприємств, що входять до складу індустріального парку. Частина з них вже почали перераховувати податкові платежі до бюджету громади. Варто зауважити, що подібна інституція є гарним прикладом реалізації інвестиційного об'єкта, а саме старих складів, які не використовувалися.

Великобerezовицька громада здійснює свою інвестиційну діяльність згідно своєї стратегії розвитку. Керівництво громади здійснює усі необхідні заходи для створення привабливого інвестиційного клімату та, водночас, покращує наявні активи для задоволення потреб громадян. Досліджувана громада є молодого віку, зважаючи на військові дії, що блокують інвестиційну діяльність, прагне зробити все можливе для покращення свого фінансового стану та розвитку підприємництва.

Важливим аспектом досліджуваної громади є ТОВ «Індустріальний парк «Західноукраїнський промисловий ХАБ» у с. Острів, ініціатором створення якого є приватне агропромислове підприємство «Агропродсервіс». Товариство створено 4 травня 2022 року, тому динаміку податкових надходжень відстежити неможливо. Дане підприємство є унікальним прикладом інвестиційної діяльності громади. Для дослідження його діяльності проаналізуємо дані за січень - вересень 2023 року [35].

У діяльності ІП податкові платежі слід розділити на дві категорії: податкові платежі самого індустріального парку як юридичної особи та платежі суб'єктів підприємницької діяльності, що входять у його склад.

ТОВ «ІП Західноукраїнський промисловий ХАБ» сплатило 49,5 тис грн до бюджету громади.

Станом на 2022 рік на території індустріального парку розпочало свою діяльність релоковане підприємство із Запорізької області ТОВ «DELTA FOOD» ТМ «Гуляй-поле». Станом на березень 2023 року в індустріальному парку зареєстровано 17 підприємств які почали свою діяльність або планують її розпочати цього року (див. Додаток Б). У таблиці 2.3 вказано перелік підприємств які вже почали свою діяльність та здійснюють перерахування податкових платежів. Як бачимо, загальна сума сплачених податків становить 87 126,44 грн. У структурі доходів громади ця сума не вражаючою, однак це не кінцеві дані поточного року. У таблиці відображено дані 5 підприємств з 17, що вже почали свою діяльність. До кінця року очікується початок

діяльності решти суб'єктів господарської діяльності, що збільшить загальну суму надходжень у десятки разів.

Відповідно до даних таблиці, найбільшим платником податку є ТОВ "Торговельний дім «Дельта». Це пояснюється двома факторами: розміром виробництва та часом діяльності. Як відомо, дане підприємство є масштабним виробником соусів, а отже його потужності є досить знаними і, відповідно, кількість персоналу необхідного для здійснення діяльності є теж значною. І другий фактор – час. Підприємство налагодило виробництво минулого року і зараз працює на стабільній основі.

Час – це вагомий фактор, який необхідно враховувати у даному випадку. Очікуємо, що до кінця року підприємства налагодять свою діяльність і інвестиція громади почне давати результат повним обсягом.

Частина підприємств, які функціонують у межах індустріального парку є релокованими:

- ТОВ «1С Груп» (Київ)
- ТОВ «СТЕМАКС» (Київ)
- ТОВ «Торговельний дім «Дельта» (Запоріжжя)

Це свідчить про готовність громади прийняти нові підприємства та дати їм змогу продовжити свою діяльність навіть у такий складний час. Також це свідчить про привабливий інвестиційний клімат громади, адже ці підприємства обрали саме це місце для продовження своєї підприємницької діяльності серед багатьох інших безпечних територій.

У таблиці 2.8 зображено склад податкових надходжень від підприємств індустріального парку за три квартали 2023 року. Загальна сума доходу – 3,2 млн. грн.

**Податкові надходження від підприємств, залучених до діяльності  
Індустріального парку у 2023 рік, грн**

грн.

<b>Надходження</b>	<b>за 9 місяців 2023р.</b>	<b>Питома вага, %</b>
ПДФО	2 961 778,68	93%
Єдиний податок	95 452,71	3%
Акцизний податок	139 723,00	4%
Разом:	3 196 954,39	100%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних Додатку А*

Отже, Великоберезовицьку громаду можна вважати інвестиційно привабливою. Підтвердженням цього факту є наявність релокованих підприємств, що успішно відновлюються на території громади.

Індустріальний парк – унікальне рішення, яке відображає готовність громади до інвестиційної діяльності. Результатом такої інвестиції є забезпечення бюджету громади податковими платежами, робочими місцями та насиченням ринку товарами та послугами.

## **Висновки до розділу 2**

Великоберезовицька територіальна громада – приклад сучасної та демократичної громади. Не зважаючи на те, що громада була створена пізніше ніж більшість ТГ, вона змогла досягти значних успіхів, в тому числі і фінансових.

Великоберезовицька територіальна громада належить до дотаційних громад, однак виконуючи свою стратегію розвитку, вона має змогу покращити свій фінансовий стан до такого рівня, щоб допомагати державі забезпечувати «бідніші» громади.

У громаді активно розвивається підприємництво, створено єдиний на Заході України індустріальний парк.

Керівництво громади всіляко залучає державних та міжнародних спеціалістів для покращення існуючих та створення нових стратегій.

Окремо варто відзначити, що громада бере активну участь у грантових програмах та програмах співфінансування. Серед найбільш значущих – грантова програма створення стратегії розвитку громади та проєкт по будівництву ЦНАП на умовах співфінансування у співпраці із Європейським інвестиційним банком.

За умови постійного вдосконалення та розвитку, громада має високі шанси стати високопродуктивною та успішною.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

### **3.1 Бізнес-інкубатор як модель розвитку підприємницької активності Великоберезовицької територіальної громади**

Інвестиційна діяльність ТГ значною мірою залежить від розвитку підприємництва. Тому, для підвищення інвестиційної привабливості громади, необхідно стимулювати його розвиток, шляхом застосування різних методів: податкові канікули, податкові кредити, менторство, залучення грантових та кредитних програм.

Однак, опираючись на практику, для підприємців важко саме наважитися на таку діяльність. Через необізнаність про бізнес-процеси значна кількість бізнес-ідей помирають на етапі зародження. Для того щоб запобігти цьому явищу варто створити на території громади бізнес-інкубатор.

**Бізнес-інкубатор** — це організація, що надає підтримку підприємцям-початківцям. Допомога полягає в повному супроводі бізнесу, починаючи від розробки ідеї до комерціалізації. Стартапам надається комплекс послуг і ресурсів, включаючи консультації з економічних і юридичних питань. Тим самим бізнес-інкубатор допомагає новим суб'єктам господарювання міцно «встати на ноги» [36].

У Великоберезовицькій ТГ проживає понад 24 тисячі осіб та функціонує лише 1 тис підприємців. Бізнес-інкубатор стане середовищем для розвитку ділової активності громади, допоможе новоствореним підприємцям правильно обирати систему оподаткування, спосіб ведення бізнесу, допоможе зібрати необхідні документи, знайти фінансування та багато іншого.

Порівняємо кількість бізнес-інкубаторів в Україні, в Європі та США (див. рис. 3.1).

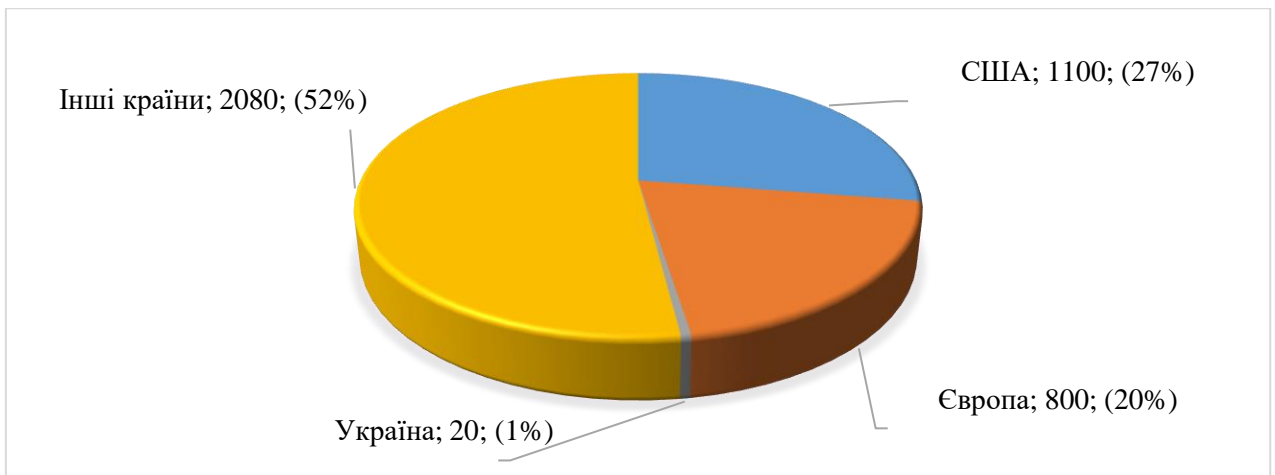


Рисунок 3.1 – Кількість бізнес-інкубаторів у 2023 р

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі [37]*

Як бачимо на рис. 3.1 бізнес-інкубатори найбільше поширені у США, там їх налічується понад 1,1 тис, що складає 27% від загальної кількості у світі. За статистикою, самостійно виживають лише 1/3 стартапів, а за підтримки бізнес-інкубатора, як правило, стають успішними понад 85%. Інкубаційний період фірми-клієнта триває 2-3 роки.

В Україні бізнес-інкубатори не є поширеним явищем. Як бачимо на рисунку 3.1, в Україні налічується 20 бізнес-інкубаторів, що становить менше 1% від загальної їх кількості у світі. Перший з них був створений у 2012 році. Однак, Великоберезовицька ТГ має досвід запровадження рідкісних для України форм організації бізнесу – індустріальний парк. Україна рухається на шляху впровадження інновацій та розвитку, тому бізнес-інкубатор – чудовий інструмент для розвитку підприємництва.

Для того щоб оцінити, яку користь принесе бізнес-інкубатор для громади, розглянемо які сервіси він надаватиме та які завдання і проблеми буде вирішувати (див. рис. 3.2).

## Бізнес-інкубатор

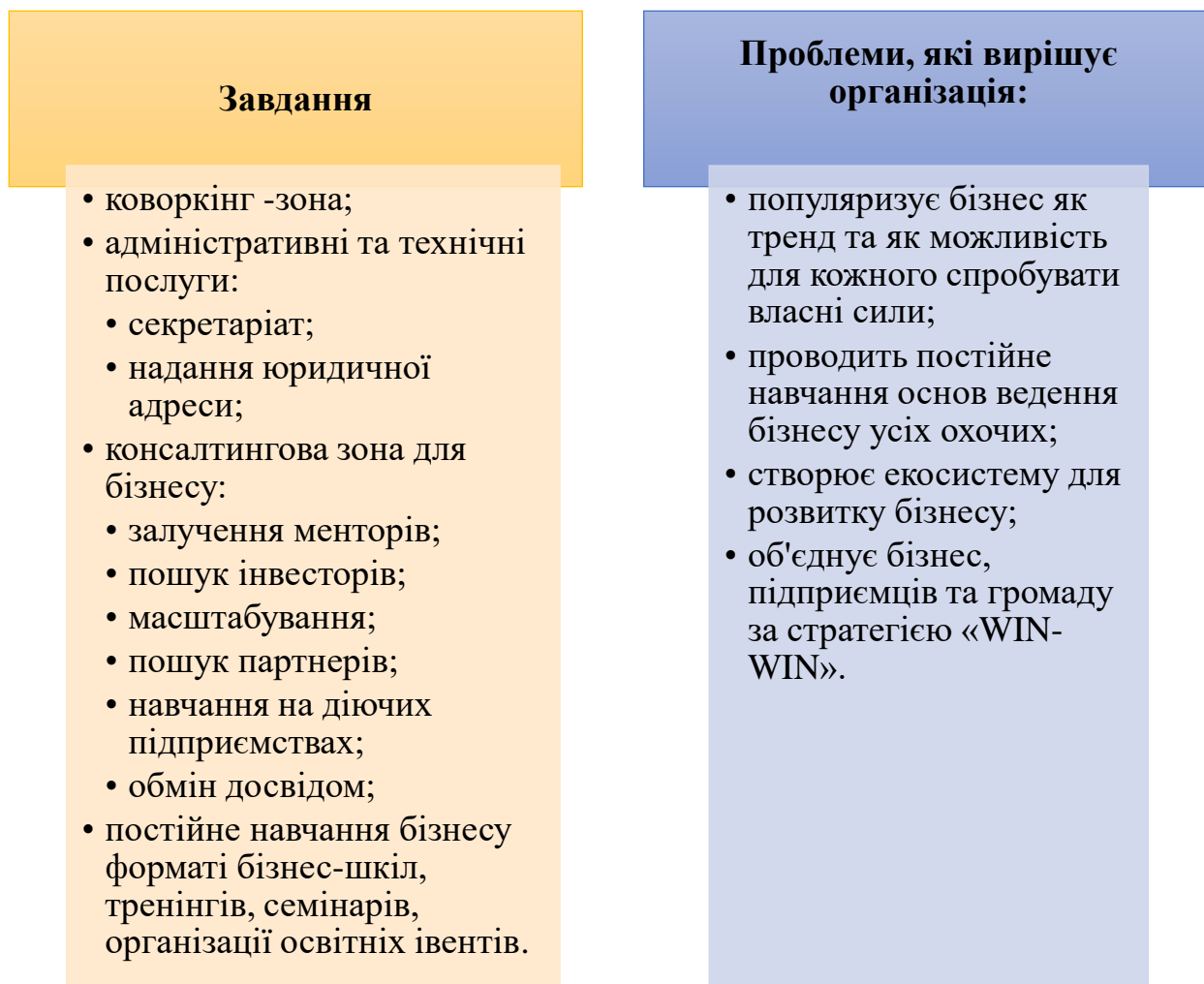


Рисунок 3.2 – Сервіси, завдання та проблеми, які вирішує Бізнес-інкубатор

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі [38]*

На рисунку 3.2 перелічено основні сервіси, які може надавати бізнес-інкубатор. У випадку Великоберезовицької ТГ цей список можна розширити, додавши: надання приміщень для здійснення діяльності, допомога у формуванні звітності та основних документів у перший період, формування резерву менторів, які можуть бути потенційними інвесторами, залучення спеціалістів для удосконалення проєктів, тощо.



Щодо проблем, які організація потенційно може вирішувати, то всі вони формуються на основі стратегії «WIN-WIN», тобто є вигідними для кожної сторони.

Створення бізнес-інкубатора на території Великоберезовицької ТГ є рекомендацією для покращення підприємницької активності. Умовно процес створення можна поділити на 6 етапів. Детальніше розглянемо ці етапи на рисунку 3.3.

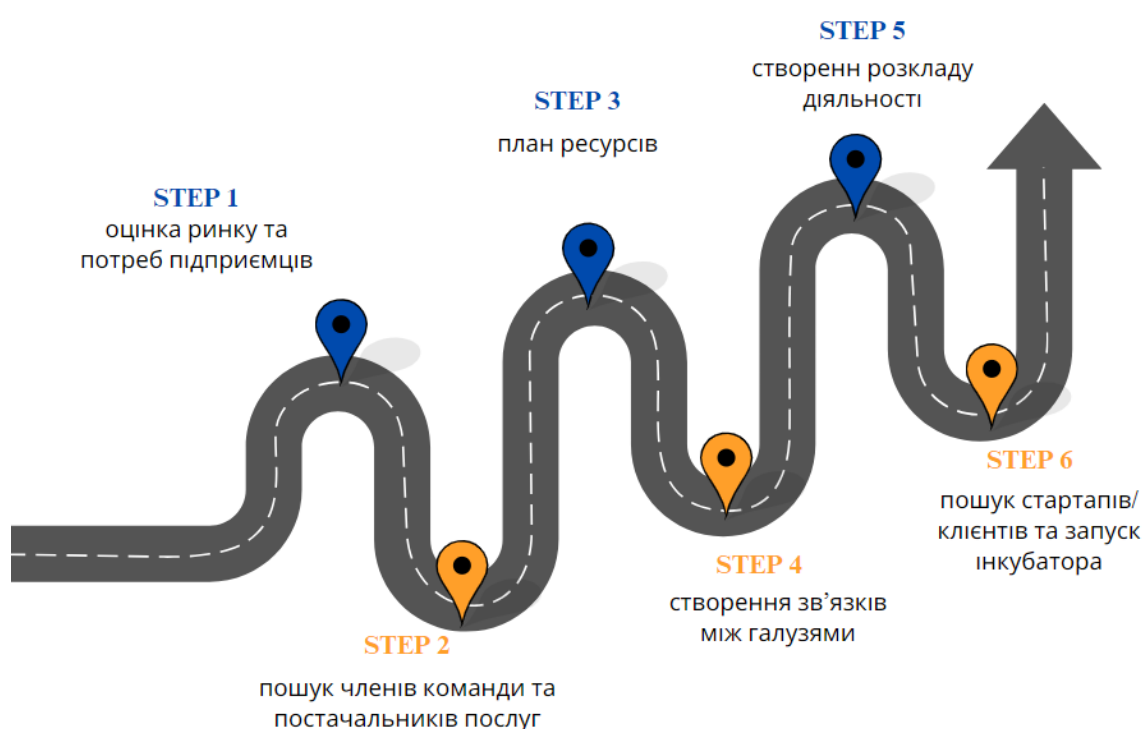


Рисунок 3.3 – Етапи створення бізнес-інкубатора

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі [39]*

Перший етап створення бізнес-інкубатора – оцінка ринку та потреб підприємців. В Україні такі організації не поширені, тому конкуренція є не високою. Необхідно визначити які саме послуги користуватимуться попитом серед клієнтів (підприємців) та формат у якому ці послуги бажають отримувати.

Другий етап – пошук команди, яка супроводжуватиме стартапи та задіяні суб'єкти господарювання. Керівництво інкубації повинне бути досвідченим та

складатися із групи осіб для кожного проєкту, щоб оперативно та різносторонньо вирішувати проблеми які виникають.

Наступний етап створення бізнес-інкубатора – створення плану ресурсів. Мається на увазі забезпечення організації необхідними технічними та інформаційними складовими та створення простору для ведення основної діяльності.

Створення міжгалузевих зв'язків матиме вирішальне значення коли бізнес-інкубатор запрацює. Ці зв'язки можуть включати комунікацію із власниками бізнесу, юридичними структурами, торговими групами, ЗМІ, місцевою владою та інвесторами.

Розклад діяльності виступає важливим етапом, адже для максимальної ефективності, бізнес-інкубатор повинен працювати безперебійно. Проведення зустрічей із наставниками, тренінгів, презентацій експертів, демонстрацій продукції та нових технологій, ярмарок вакансій можуть створити позитивний результат у залученні нових проєктів для інкубації та маркетинговий сплеск загалом.

Останній етап – це розгляд проєктів для інкубації, стратегії їй залучення та визначення пріоритетних напрямків.

Бізнес-інкубатор стане ефективним акселератором підприємництва у Великоберезовицькій громаді. Прикладом ефективності такого типу організації є іноземні бізнес-інкубатори: «Y Combinator» (4 000 стартапи вартістю понад 600 млрд. дол.), «TechStars» (3 700 стартапів вартістю 105 млрд. дол.), «Excelerate Labs (1578 стартапів) [40, 41].

Великоберезовицькій територіальній громаді важко буде досягнути таких результатів, однак, ці показники свідчать про потенціал, який може бути характерним і для досліджуваної територіальної громади.

Створення бізнес-інкубатора буде довготривалим процесом. Однак, запуск такої організації в разі покращить ріст підприємницької активності та покращить імідж громади як прогресивної та перспективної площадки для розвитку економіки.

### **3.2 Проектні пропозиції, що спроможні посилити інвестиційну привабливість досліджуваної територіальної громади**

Інвестиційна привабливість територіальних громад значною мірою залежить від їх фінансового стану. Великоберезовицька громада вважається «молодою», однак її фінансове становище не поступається громадам, які вже тривалий час здійснюють свою діяльність, в тому числі й інвестиційну.

Зважаючи на те, що інвестиційна діяльність має специфічну ризиковість, то для покращення її привабливості необхідно зміцнювати фінансову стійкість громади.

Для підвищення фінансової стійкості територіальної громади (ТГ) можна вжити наступні заходи:

#### **1. Розширення доходів:**

**Розвиток місцевої економіки:** Стимулювання підприємництва, залучення інвестицій, розвиток туризму та інших галузей, що сприяють зростанню доходів ТГ. Здебільшого, йдеться про агітаційну кампанію громади, що пропонує інвестиційні об'єкти для бізнесу. Залучення інвестицій, грантових програм, місцевих та міжнародних інвесторів стимулюватиме створення циклу зростання економіки, що покращуватиме якість життя населення.

**Покращення податкової бази:** Податкове регулювання на місцевому рівні – важливий важіль у регулюванні підприємницької діяльності у громаді. Однак, як показує практика, ставки місцевих податків та зборів тримають на максимальному рівні для отримання максимального доходу. Оцінюючи такі ставки, варто зауважити, що вони не є надто високими та не блокують діяльність бізнесу. І навпаки, якщо громада зменшує ставки місцевих податків це може свідчити про лобювання бізнесу у цій сфері, що, як правило, не приносить хорошого результату. Іншою стороною покращення податкової бази є боротьба із тіньовою економікою та несплатою податків. Цей механізм є ефективнішим та має хороші наслідки у довгостроковій перспективі, у

вигляді поповнення бюджету, покращення фінансового майбутнього працюючого населення (наприклад, сплата ЄСВ у повному розмірі призведе до формування реального пенсійного забезпечення громадян);

Складемо порівняльну таблицю де вкажемо рівень податкових надходжень за 2023 рік, його розмір при зменшенні ставок місцевих податків та імовірний розмір податкових надходжень за умови відсутності «тіньової» економіки (див. табл. 3.1). Оскільки ми не можемо оцінити реальну частку нелегальної діяльності у структурі економіки ТГ, візьмемо орієнтовний розмір «тіньового» сектору економіки в Україні – 31% та умовне зменшення ставок місцевих податків – 31% [42].

Таблиця 3.1

**Вплив регулювання податкової бази на податкові надходження  
Великобerezовицької громади**

Назва податку	2023 рік	При зменшенні ставок	За відсутності «тіньової» економіки
Податок та збір на доходи фізичних осіб	70 770,00	77 847,00	92 708,70
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	118,00	118,00	154,58
Місцеві податки та збори	4 841,50	3 340,64	6 342,37
Податок на майно	20 935,00	14 445,15	27 424,85
Туристичний збір	51,00	35,19	66,81
Єдиний податок	22 700,00	15 663,00	29 737,00
Інші податки та збори	285,00	285,00	373,35
<b>Разом податкових надходжень:</b>	<b>119 700,50</b>	<b>111 733,98</b>	<b>156 807,66</b>

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних бюджету громади та даних про тіньовий сектор економіки України [42]*

Як бачимо, регулювання податкової бази в громаді має суттєве значення у формуванні її доходів. У сценарії зменшення ставок місцевих податків та зборів на 31%, рівень доходу(від податкових надходжень) зменшиться на 7%. У грошовому еквіваленті, це значення не є надто високим, однак буде відчутним при розподілі коштів. Водночас Зменшення ставок податків може

призвести до появи нових суб'єктів господарської діяльності, що збільшить рівень ПДФО.

У випадку успішної боротьби із нелегальною складовою бізнесу, спостерігатимемо значний ріст податкових надходжень – 31% (або 37 107,16 тис грн). Це значення є орієнтовним, адже бізнес який повністю працює легально покращуватиме якість життя населення громади, що в свою чергу покращуватиме економіку громади в цілому (див. рис. 3.1)

Розвиток альтернативних джерел доходу: Розгляд можливостей для отримання додаткових доходів, наприклад, через комунальні послуги, ліцензії та дозволи, оренду майна тощо. Реалізація інвестиційних об'єктів на умовах оренди приносить постійний дохід. Можливим є також формування специфічного бренду громади (для прикладу екологічності). Підприємства та установи можуть виступити у ролі партнерів, які використовуватимуть логотип «екологічної громади», що покращуватиме їх репутацію та означатиме, що суб'єкт виконує Цілі сталого розвитку ООН. Фінансова складова цього процесу може виглядати так: суб'єкт робить благодійні внески виробленою продукцією (безкоштовно або із знижками) чи грошима, які громада може використати на власний розсуд (з цільовим призначенням – покращення якості життя населення), а натомість отримує додатковий ринок збуту, покращує свою конкурентоспроможність та репутацію.

Інвестиційні об'єкти, представлені у інвестиційному паспорті громади та інвестиційному профілі громади, де представлена їх коротка характеристика. Для наочності та доступності варто розробити інтерактивну карту інвестиційних об'єктів Великоберезовицької ТГ, як, наприклад, у Дрогобицькій ТГ (див рис. 3.4) [43].

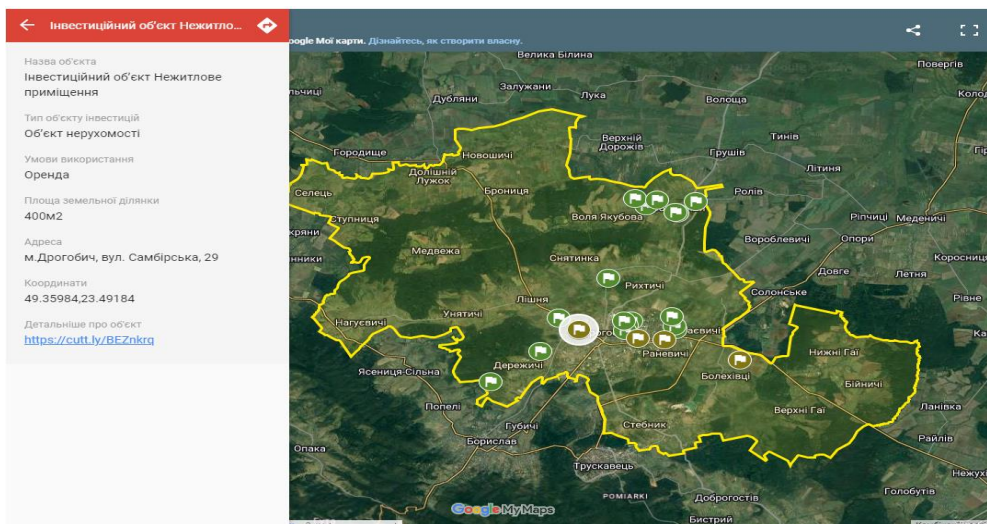


Рисунок 3.4 – Знімок інтерактивної карти Інвестиційних об’єктів Дрогобицької ТГ

Джерело: [43]

На рисунку 3.5 зображено можливий варіант оформлення інтерактивної карти для Великоберезовицької ТГ розроблений для демонстрації зручності його застосування. На рисунку відображена основна інформація про інвестиційний об’єкт, представлені його фото та є можливість побачити його розташування на карті. Така модель відображення даних полегшить збір інформації для інвесторів, а детальна характеристика кожного об’єкта відобразить реальні перспективи та можливості використання даного об’єкта.

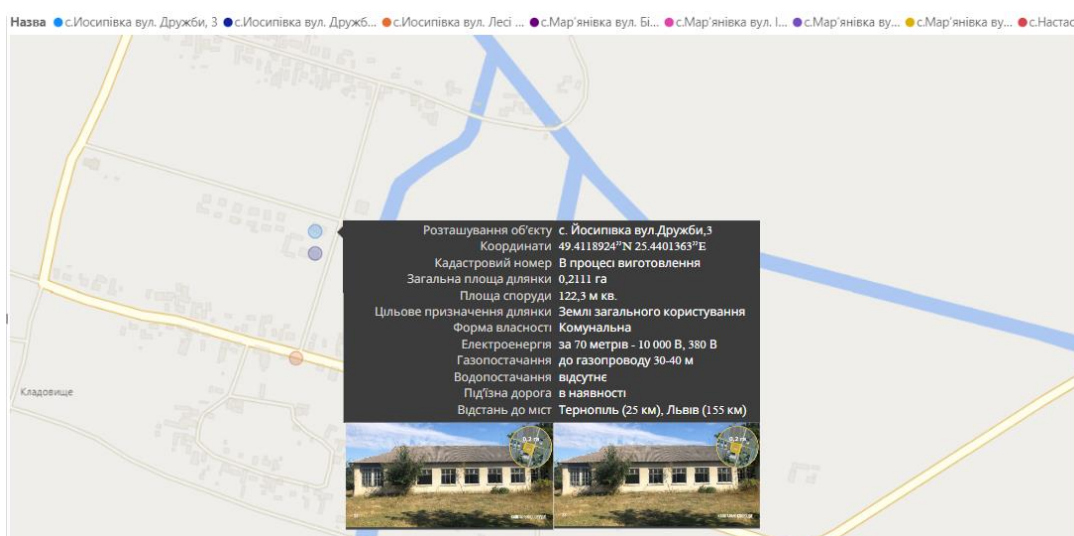


Рисунок 3.5 - Знімок інтерактивної карти Великоберезовицької ТГ

Джерело: сформовано автором самостійно

На рисунку 3.5 зображено можливий варіант оформлення інтерактивної карти для Великоберезовицької ТГ розроблений для демонстрації зручності його застосування. На рисунку відображена основна інформація про інвестиційний об'єкт, представлені його фото та є можливість побачити його розташування на карті. Така модель відображення даних полегшить збір інформації для інвесторів, а детальна характеристика кожного об'єкта відобразить реальні перспективи та можливості використання даного об'єкта.

Розглянемо інвестиційний портфель, що складається з 5 соціальних проєктів та 5 проєктів, які приносять дохід (див. Табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

**Склад аналізованого інвестиційного портфелю  
Великоберезовицької ТГ**

№	Назва проєкту	Вартість
1	Проєкт «Спортмайданчик – місце безпечного і здорового дитинства»	300 000,00
2	Сучасний спортивний майданчик	250 000,00
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00
4	Скейт-парк у селищі Велика Березовиця	220 000,00
5	Утримання та розвиток автомобільних доріг	5 000 000,00
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проєктно-кошторисними роботами	1 000 000,00
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00

*Джерело: складено автором самостійно*

Вартість даних проєктів частково взята із програм капітальних видатків громади. Для створення інвестиційного портфелю візьмемо наступні дані (див рис. 3.5):

- власні кошти громади, залучені для створення проєкту – 15 000 тис. грн;
- залучені на умовах субвенцій, грантів чи кредитів кошти у розмірі 20 000 тис. грн;
- мінімальна кількість соціальних об'єктів у портфелі – 2;
- ціль – залучити максимальну кількість проєктів до інвестиційного портфелю у межах коштів, що знаходяться у розпорядженні.

Для розрахунку складу інвестиційного портфелю скористаємося математичним моделюванням, а саме надбудовою Excel «Розв'язувач» скориставшись методами розв'язування «симплекс» та «розвиваний розв'язувач».

Створимо таблицю вхідних даних, до якої додамо наступні стовпці (див рисунок 3.6):

- «Прибутковість проєкту» - вказуватиме на ознаку прибутковості, міститиме бінарні значення: 0 – не прибутковий проєкт, 1 – прибутковий проєкт;
- «Реалізований соціальний проєкт» – міститиме бінарні значення: 0 – не реалізований соціальний проєкт, 1 – реалізований соціальний проєкт;
- «Реалізований прибутковий проєкт» – міститиме бінарні значення: 0 – не реалізований прибутковий проєкт, 1 – реалізований прибутковий проєкт;
- «Обраний до портфелю» – міститиме бінарні значення: 0 – не залучений проєкт, 1 – залучений проєкт.



№	Назва проекту	Вартість	Прибутковість проекту	Реалізований соціальний проект	Реалізований прибутковий проект	Обрати
1	Проект «Спортмайданчик – місце	300 000,00	0	0	0	0
2	Сучасний спортивний майданчик	250 000,00	0	0	0	0
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00	0	0	0	0
4	Скейт-парк у селищі Велика Березовиця	220 000,00	0	0	0	0
5	Утримання та розвиток автомобільних доріг	5 000 000,00	0	0	0	0
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00	1	0	0	0
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00	1	0	0	0
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00	1	0	0	0
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проектно-кошторисними роботами	1 000 000,00	1	0	0	0
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00	1	0	0	0
	Разом:	40 420 000,00		0,00	0,00	0

Рисунок 3.6 – Таблиця вхідних даних інвестиційного портфелю

Джерело: сформовано автором самостійно

У процесі створення інвестиційного профілю ми розглядатимемо два типи фінансових ресурсів у розрізі джерела їх походження, отже, доцільно додати стовпці, які їм відповідатимуть (див. рис. 3.7).

№	Назва проекту	Вартість	Прибутковість проекту	Реалізований соціальний проект	Реалізований прибутковий проект	Обрати	Залучено коштів громади	Залучено коштів на умовах співфінансування	Разом
1	Проект «Спортмайданчик – місце	300 000,00	0	0	0	0	-	-	-
2	Сучасний спортивний майданчик	250 000,00	0	0	0	0	-	-	-
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00	0	0	0	0	-	-	-
4	Скейт-парк у селищі Велика Березовиця	220 000,00	0	0	0	0	-	-	-
5	Утримання та розвиток автомобільних доріг	5 000 000,00	0	0	0	0	-	-	-
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00	1	0	0	0	-	-	-
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00	1	0	0	0	-	-	-
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00	1	0	0	0	-	-	-
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проектно-кошторисними роботами	1 000 000,00	1	0	0	0	-	-	-
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00	1	0	0	0	-	-	-
	Разом:	40 420 000,00		0,00	0,00	0	0	-	-

Рисунок 3.7 – Доповнена таблиця вхідних даних інвестиційного портфелю

Джерело: сформовано автором самостійно

Для полегшення розрахунків введемо функції для відображення даних у стовпцях «Реалізований соціальний проект» та «Реалізований прибутковий проект», які відобразатимуть бінарні значення.

У вказаних стовпцях перша частина формули визначає тип проєкту (соціальний чи прибутковий) за даними стовпця «Прибутковість проєкту», а друга – залученість до портфелю за даними стовпця «Разом», який містить суму залучених власних коштів громади та коштів на умовах співфінансування (див. рис. 3.8).

E	F
Реалізований соціальний проєкт	Реалізований прибутковий проєкт
=IF(IF(\$J5>0;1;0)+IF(\$D5>0;0;1)>1;1;0)	=IF(IF(\$J5>0;1;0)+IF(\$D5>0;1;0)>1;1;0)

Рисунок 3.8 – Формули для відображення бінарних даних у стовпцях реалізації проєктів

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Для розрахунку суми залучених коштів на умовах співфінансування використаємо функцію «IF» яка аналізуватиме чи залучений проєкт у інвестиційний портфель та знаходитиме суму залучених коштів шляхом віднімання суми залучених коштів громади від вартості проєкту (див. рис. 3.9).

H	I	J
Залучено коштів громади	Залучено коштів на умовах співфінансування	Разом
0	=IF(G5>0;C5-H5;0)	=H5+I5

Рисунок 3.9 – Формула для розрахунку суми залучених на умовах співфінансування коштів

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Для створення інвестиційного портфеля скористаємося функцією «Розв’язувач» у два етапи:

- перший: підберемо максимальну кількість проєктів які підійдуть у розрізі доступних фінансовий ресурсів;

– другий: розподілимо власні кошти громади та залучені на умовах співфінансування кошти у межах вказаних лімітів.

На першому етапі оберемо цільовою функцією суму реалізованих прибуткових проєктів та максимізуємо її. Змінними даними будуть бінарні дані стовпця «Обрати». Також встановимо обмеження:

- сума соціальних проєктів не менше 2;
- дані стовпця «Обрати» є бінарними;
- та сума стовпця «Разом», яка відображає вартість інвестиційного портфеля менша за 35 млн.

Розв'язування здійснюватимемо за методом «Розвиваний розв'язувач» (див. рис. 3.10).

Параметри розв'язувача

Оптимізувати цільову функцію:

До:  Максимум  Мінімум  Значення:

Змінюючи клітинки змінних:

Підлягає обмеженням:

- \$E\$15 >= 2
- \$G\$5:\$G\$14 = двійкове
- \$J\$15 <= 35000000

Зробити необмежені змінні не від'ємними

Виберіть метод розв'язання:

Метод розв'язання

Для розв'язання гладких нелінійних задач виберіть розв'язувач нелінійних задач за методом зведеного градієнта. Для розв'язання лінійних завдань виберіть розв'язувач за симплекс-методом, для негладких завдань виберіть розвиваний розв'язувач.

Додати  
Змінити  
Видалити  
Скинути  
Завантажити/зберегти

Довідка **Розв'язати** Закрити

Рисунок 3.10 – Параметри розв'язувача для першого етапу створення інвестиційного портфеля

*Джерело: сформовано автором самостійно*

У результаті розв'язування отримаємо наступні дані:

- кількість залучених проєктів – 7;
- кількість соціальних проєктів у портфелі – 2;

- кількість прибуткових проєктів – 5;
- вартість інвестиційного портфеля – 34 950 000 грн.

Отримані дані відображені на рисунку 3.11.

№	Назва проєкту	Вартість	Прибутковість проєкту	Реалізований соціальний проєкт	Реалізований прибутковий проєкт	Обрати	Залучено коштів громади	Залучено коштів на умовах співфінансування	Разом
1	Проект «Спортмайданчик – місце	300 000,00	0	1	0	1	-	300 000,00	300 000,00
2	Сучасний спортивний майданчик	250 000,00	0	0	0	0	-	-	-
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00	0	1	0	1	-	150 000,00	150 000,00
4	Скейт-парк у селішні Велика Березовиця	220 000,00	0	0	0	0	-	-	-
5	Утримання та розвиток автомобільних доріг	5 000 000,00	0	0	0	0	-	-	-
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00	1	0	1	1	-	5 000 000,00	5 000 000,00
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00	1	0	1	1	-	18 000 000,00	18 000 000,00
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00	1	0	1	1	-	5 500 000,00	5 500 000,00
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проєктно-кошторисними роботами	1 000 000,00	1	0	1	1	-	1 000 000,00	1 000 000,00
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00	1	0	1	1	-	5 000 000,00	5 000 000,00
	Разом:	40 420 000,00		2,00	5,00	7	0	34 950 000,00	34 950 000,00

Рисунок 3.11 – Результати першого етапу створення інвестиційного портфеля

*Джерело: сформовано автором самостійно за допомогою функції «Розв'язувач»*

У другому етапі створення інвестиційного портфеля розподілимо фінансові ресурси за джерелами їх формування відповідно до вказаних лімітів (сума власних коштів громади – 15 млн грн; сума залучених на умовах співфінансування коштів – 20 млн грн).

Для полегшення розрахунків відділимо проєкти, обрані для залучення в інвестиційний портфель у окрему таблицю (див. рис. 3.12).

№	Назва проєкту	Вартість	Прибутковість проєкту	Реалізований соціальний проєкт	Реалізований прибутковий проєкт	Обрати	Залучено коштів громади	Залучено коштів на умовах співфінансування	Разом
1	Проект «Спортмайданчик – місце безпечного і здорового дитинства»	300 000,00	0	1	0	1	-	300 000,00	300 000,00
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00	0	1	0	1	-	150 000,00	150 000,00
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00	1	0	1	1	-	5 000 000,00	5 000 000,00
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00	1	0	1	1	-	18 000 000,00	18 000 000,00
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00	1	0	1	1	-	5 500 000,00	5 500 000,00
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проєктно-кошторисними роботами	1 000 000,00	1	0	1	1	-	1 000 000,00	1 000 000,00
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00	1	0	1	1	-	5 000 000,00	5 000 000,00
	Разом:	34 950 000,00		2,00	5,00	7	-	34 950 000,00	34 950 000,00

Рисунок 3.12 – Таблиця обраних для реалізації проєктів

*Джерело: сформовано автором самостійно*

У параметрах розв'язувача цільовою функцією оберемо суму залучених на умовах співфінансування коштів. Змінними даними будуть дані стовпця «Залучено коштів громади». Для коректного розв'язування вкажемо обмеження:

- ліміт залучених на умовах співфінансування коштів – 20 млн грн;
- значення стовпця «Залучено коштів на умовах співфінансування» повинні бути додатним и;
- проекти, вартість яких менша 500 тис грн, повністю фінансуються за рахунок коштів громади.

Розрахунки здійснюємо за симплекс-методом. Усі вказані параметри відображені на рисунку 3.13.

Параметри розв'язувача

Оптимізувати цільову функцію:

До:  Максимум  Мінімум  Значення:

Змінюючи клітинки змінних:

Підлягає обмеженням:

Зробити необмежені змінні не від'ємними

Виберіть метод розв'язання:

Метод розв'язання  
Для розв'язання гладких нелінійних задач виберіть розв'язувач нелінійних задач за методом зведеного градієнта. Для розв'язання лінійних завдань виберіть розв'язувач за симплекс-методом, для негладких завдань виберіть розвиваний розв'язувач.

Довідка  Закрити

Рисунок 3.13 – Параметри розв'язувача для другого етапу створення інвестиційного портфеля

Джерело: сформовано автором самостійно

Результати створення інвестиційного портфеля відображені на рисунку 3.13.

№	Назва проєкту	Вартість	Прибутковість проєкту	Реалізований соціальний проєкт	Реалізований прибутковий проєкт	Обрати	Залучено коштів громади	Залучено коштів на умовах співфінансування	Разом
1	Проект «Спортмайданчик – місце безпечного і здорового дитинства»	300 000,00	0	1	0	1	300 000,00	-	300 000,00
3	Стерилізуй-тварин рятуй!	150 000,00	0	1	0	1	150 000,00	-	150 000,00
6	Ремонт капітальної споруди для створення реабілітаційного центру	5 000 000,00	1	0	1	1	5 000 000,00	-	5 000 000,00
7	Створення Бізнес-інкубатора	18 000 000,00	1	0	1	1	9 500 000,00	8 500 000,00	18 000 000,00
8	Ремонт капітальної споруди для можливості ведення підприємницької діяльності	5 500 000,00	1	0	1	1	-	5 500 000,00	5 500 000,00
9	Підготовка документів на земельну ділянку із проектно-кошторисними роботами	1 000 000,00	1	0	1	1	-	1 000 000,00	1 000 000,00
10	Ремонт капітальної споруди для можливості створення хостелу	5 000 000,00	1	0	1	1	-	5 000 000,00	5 000 000,00
9	Разом:	34 950 000,00		2,00	5,00	7	14 950 000,00	20 000 000,00	34 950 000,00

Рисунок 3.14 – Результати другого етапу створення інвестиційного портфеля

Джерело: сформовано автором самостійно

Склад розробленого інвестиційного портфеля міститиме 7 проєктів, сумарною вартістю 34,95 млн. грн. З них 2 соціальних проєкта та 5 прибуткових.

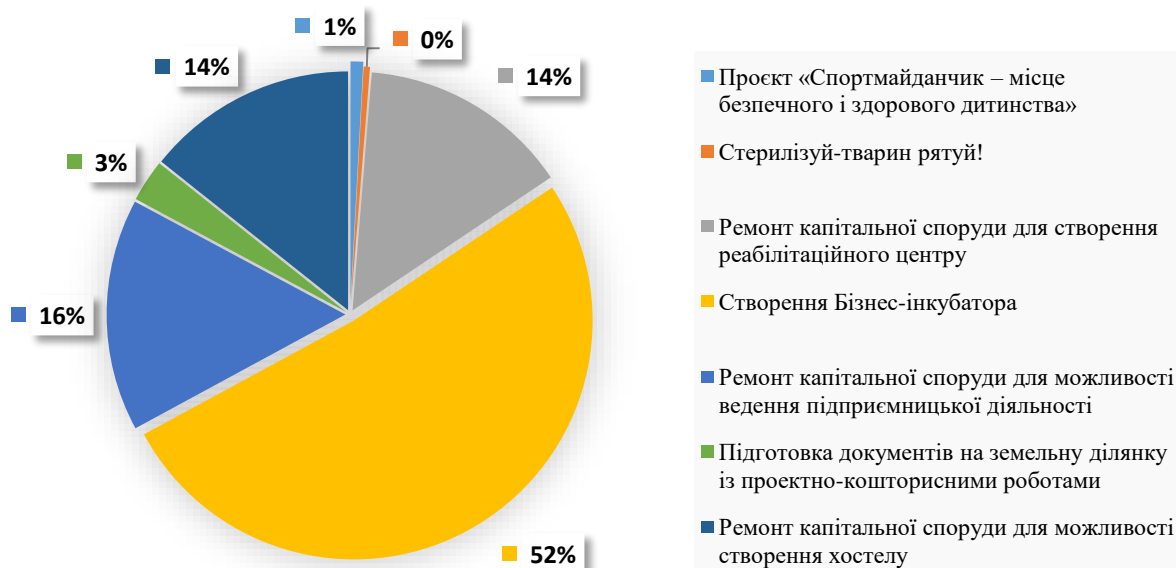


Рисунок 3.16 – Склад інвестиційного портфеля Великоберезовицької громади у розрізі залучених проєктів

Джерело: сформовано автором самостійно

Як бачимо, більшу частину портфеля складають прибуткові проєкти. Це свідчить про те, що громада може орієнтуватися на співпрацю з бізнесом, забезпечення фінансової незалежності та побудову конкурентоспроможної економіки.

Отже, інвестиційний портфель громади орієнтований на максимальну кількість прибуткових проєктів. Зазвичай, інвестиції ТГ мають соціальну складову і не мають на меті одержання прибутку.

Запропонований інвестиційний портфель є не стандартним, адже має на меті створити додаткові джерела створення фінансових ресурсів. Також, портфель передбачає залучення коштів у вигляді субсидій, грантів, співфінансування з юридичними особами чи кредитування.

## 2. Ефективне управління витратами:

- Бюджетна планування та контроль: Розроблення реалістичних бюджетних планів, відстеження та контроль за виконанням розходів, уникнення надмірних витрат і непередбачених витрат.

- Оптимізація програм та проєктів: Аналіз ефективності та рентабельності програм та проєктів, здійснення раціоналізації та припинення невігідних і неефективних заходів. Залучення спеціалістів для оцінки наявних чи створення нових програм та проєктів.

- Енергоефективність та раціоналізація ресурсів: формування резерву альтернативних джерел енергії, контроль за використанням води та інших ресурсів. Для прикладу, інвестиція у освітлення пішоходів та тротуарів, адміністративних будівель за допомогою альтернативних джерел енергії може зекономити фінансові ресурси у довгостроковій перспективі.

## 3. Диверсифікація та управління ризиками:

- Диверсифікація доходів: Розгляд можливостей для розширення джерел доходу та залежності від конкретних джерел.

- Фінансовий планування та резервування: Розроблення фінансових планів та створення резервних фондів для покриття несподіваних витрат та фінансових ризиків.

#### 4. Розвиток фінансової освіти та кадрів:

- Підвищення фінансової грамотності: Навчання населення, посадових осіб та керівників ТГ основам фінансового управління, планування бюджету, фінансового аналізу та управління ризиками.

- Професійний розвиток фінансових спеціалістів: Забезпечення наявності кваліфікованих фахівців з фінансового управління та бухгалтерського обліку, які забезпечуватимуть ефективне фінансове управління ТГ.

Ці заходи сприятимуть підвищенню фінансової стійкості територіальної громади, забезпеченню сталого розвитку та забезпеченню фінансового благополуччя для її мешканців.

Багато ідей не можуть бути здійснені через зовнішні чинники. Однак правильне використання ресурсів відобразатиметься у задоволеності населення. Для того щоб правильно оцінювати потреби громади варто зробити найпростіше – запитати саму громаду.

### **3.3 Імплементация інноваційних моделей в інвестиційну діяльність Великоберезовицької територіальної громади**

У 2023 році впровадження інновацій є необхідним аспектом стабільного розвитку громад. Зважаючи на стрімке зростання рівня використання нових технологій та моделей, штучного інтелекту, їх імплементация в інвестиційну діяльність громади на ранньому етапі матиме позитивний результат у найближчому майбутньому.

Досліджувана громада має досвід впровадження таких моделей, прикладом цього є індустріальний парк в с. Острів.

Розглянемо декілька інноваційних моделей інвестиційної діяльності для Великоберезовицької територіальної громади.

#### 1. Локальний краундфандинг та інвестиційні фонди..

Великоберезовицька територіальна громада має практику формування свого інвестиційного портфеля із соціальних проєктів (благоустрій, дитячі



майданчики, стерилізація тварин). Запропонована модель дасть змогу реалізовувати критично важливі для населення соціальні проекти а благодійні внески самих мешканців. Для прикладу на краундфандингову платформу допускатимуться обрані комісією проекти від імені громади. Інформація про краундфандинг поширюватиметься за допомогою ЗМІ та інших маркетингових платформ. Відповідно до внесків мешканців, будуть обиратися проекти які є насправді важливими для громади. Наприкінці збору коштів комісія аналізуватиме рівень зацікавленості населення у реалізації проекту. Якщо проект вважатимуть важливим, за необхідності, громада покриватиме дефіцит зібраних коштів для реалізації проекту. Якщо проект не збере необхідного фінансування, і громада не реалізуватиме його, зібрані кошти повернуться інвесторам-мешканцям через краундфандингову платформу. Детальніше відобразимо життєвий цикл проекту за допомогою схеми на рисунку 3.17.

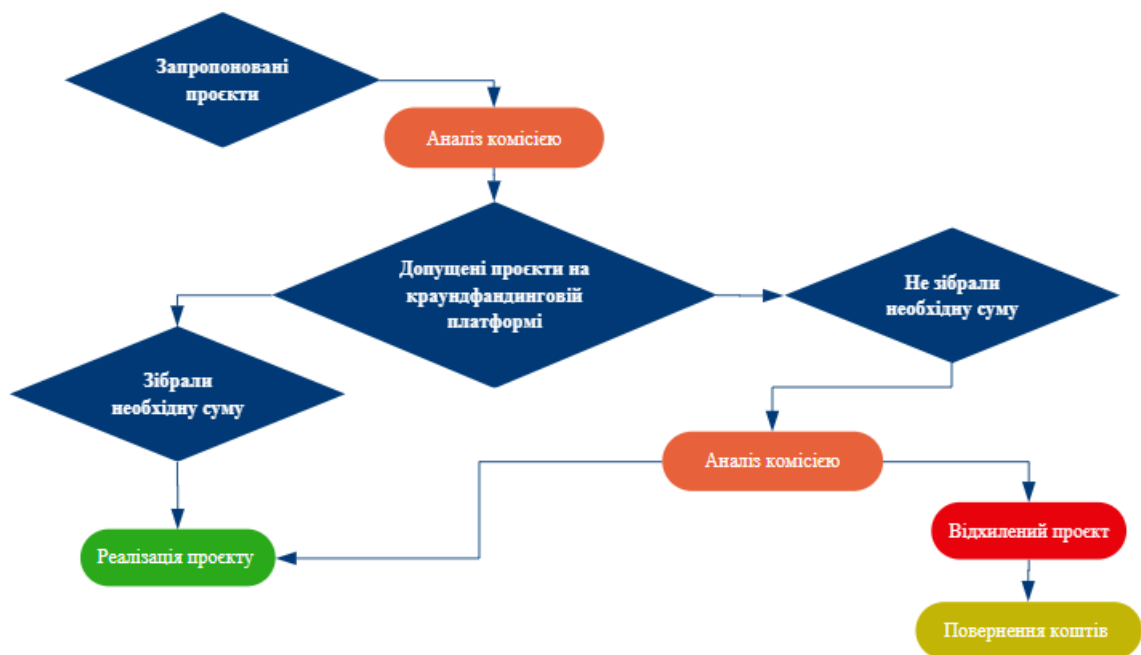


Рисунок 3.17 – Життєвий цикл проектів з використанням краундфандингової платформи

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Запропонована модель дозволить реалізовувати недорогі проєкти та, натомість, зосередити свою інвестиційну діяльність на великих та/або прибуткових проєктах.

## 2. Створення кластеру на території громади.

Кластер передбачає масштабне об'єднання та співпрацю. Таким чином громада може посилити взаємозв'язки між галузями та покращити конкурентоспроможність громади загалом. Підприємства які входитимуть у кластер матимуть широку мережу збуту продукції та послуг, матимуть змогу залучати кваліфікованих спеціалістів, швидко впроваджувати нові технології. Навчальні та наукові заклади матимуть змогу отримувати практичний досвід, реалізовувати розробки та стартапи. Якщо до такого кластеру додати бізнес-інкубатор чи акселератор стартапів, то ефективність та швидкість реалізації проєктів зростуть в рази.

За допомогою кластера можна полегшити пошук інвесторів. Адже, суб'єкти господарювання та приватні інвестори будуть напряму залучені до єдиного механізму, який працює злагоджено та для посилення конкурентоспроможності у регіоні.

## 3. «SMART громада».

Дана концепція представляє собою інвестиції у комплексні рішення діджиталізації громади на прикладі проєктів «Smart-city».

Даний проєкт стосується багатьох галузей життя мешканців громади:

- е-демократія та управління громадою
- освіта
- медицина
- екологія
- житлового-комунальне господарство
- безпека
- туризм
- інвестиції та бізнес

Не існує єдиної моделі реалізації проєкту, адже потреби громади є індивідуальними. Розглянемо кейси, які реалізовані у «smart-містах» у інших країнах:

- мережі сінгапурських smart-стоянок реєструють кількість та розміщення автомобілів, відправляючи у додаток дані про вільні місця
- у Барселоні діють розумна система поливу води, мережа «розумних» сміттєвих баків
- мобільний додаток «Dubai Polis» допомагає містянам сплачувати штрафи онлайн і повідомляти про правопорушення (див. рис. 3.18) [44].



Рисунок 3.18 – Інтерфейс мобільних додатків «Dubai Polis» та «e-Тернопіль»

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі [45, 46]*

У місті Тернопіль розробили додаток «e-Тернопіль» (див. рис. 3.18) який містить інформацію про укриття, транспорт, актуальну під час «блекауту» карту відключень світла, новини, доступ до комунікації із міською радою та інші сервіси. На прикладі Тернополя, Великоберезовицька громада теж може створити сервіс який міститиме корисні функції та актуальну інформацію, а

отже й полегшуватиме життя громадян. За допомогою сервісу, в тому числі, можна здійснювати проміжні опитування для покращення результатів дослідження керівництва громади щодо якості послуг, актуальності чи необхідності здійснення дій зі сторони влади чи навіть реалізації певних проєктів.

Окрім цього, у цей сервіс можна інтегрувати інтерактивну карту інвестиційних об'єктів Великоберезовицької ТГ, що спростить доступ потенційних інвесторів до інформації. Це створить нефінансовий вплив на інвестиційний потенціал досліджуваної громади.

Зважаючи на активізацію режиму «Paperless» та цифровізації України, Міністерство цифрової трансформації України створило умови для успішного впровадження інноваційних технологій у життя громади.

#### 4. Центр залучення інвестицій.

Запропонована модель посилення інвестиційної привабливості Великоберезовицької територіальної громади полягає у комплексному підході щодо організації інвестиційної діяльності досліджуваної громади. Насамперед слід зазначити, що роль такого центру відіграє економічний відділ при Великоберезовицькій селищній раді. Пропозиція полягає у розширенні повноважень даного відділу та конкретизації його завдань. Станом на 2023 рік, спеціалісти економічного відділу вже створили інвестиційну стратегію Великоберезовицької ТГ, визначили основні інвестиційні об'єкти та проводять заходи, які впливають на інвестиційну привабливість території (розробка та оновлення інвестиційного профілю, маркетинг, комунікація із потенційними інвесторами).

Економічний відділ Великоберезовицької ТГ, як центр залучення інвестицій, може також проводити фінансовий аналіз реалізації проєктів, аналіз потенціалу територіальної громади, здійснювати моніторинг та контроль за реалізацією інвестиційних проєктів.

Необхідною складовою діяльності економічного відділу повинна бути постійна комунікація із бізнес-партнерами для максимально ефективного

впровадження інвестиційної діяльності, що в свою чергу впливатиме на інвестиційну привабливість території.

#### 8. Реновація під керівництвом громад (Citizen-Led Renovation).

Основна мета даної моделі – залучення населення до визначення потреб та реалізації обраних проєктів.

Реновація під керівництвом громади матиме соціальний вплив, адже проєкти, реалізовані таким чином, будуть мати кращі відгуки від населення через його безпосередню участь. Поєднання даного методу із екологічними аспектами потенційно може привабити міжнародні організації, які фінансуватимуть чи співфінансуватимуть дані проєкти. У результаті отримаємо екологічно чистий простір для громади, залучення міжнародних організацій та посилення іміджу громади. Таким чином, реалізація даної моделі може посилити інвестиційну привабливість громади для стартапів чи діючих підприємств зацікавлених у екологічності виробництва.

Великобerezовицька територіальна громада активно впроваджує ці технології. Розширивши їх на галузі безпеки, управління, екології досліджувана громада може перекваліфікувати модель «Smart-city» на «Smart-громада» та стати провідною громадою у галузі діджиталізації.

Така інвестиція покращить імідж громади, дасть змогу залучати нових інвесторів та дозволить економити на безлічі послуг які можуть стати автоматизованими та екологічними.

### **Висновки до розділу 3**

У інвестиційній стратегії громади присутні прибуткові проєкти, однак, за час діяльності громади їх реалізація не була проведена. Видатки спеціального фонду бюджету Великобerezовицької територіальної громади за 2021-2024 роки здебільшого складаються із проєктів соціального забезпечення.

Запропоновано змінити структуру інвестиційного портфеля громади. Зосереджуючи свою інвестиційну програму на прибуткових проєктах громада має змогу покращити свій фінансовий стан.

Також запропоновано створити на території громади бізнес-інкубатор. Громада має досвід створення рідкісних для України типів ведення бізнесу (наприклад, індустріальний парк). Бізнес-інкубатор стане платформою для підвищення та покращення підприємництва в громаді. Окрім цього створення цієї бізнес моделі матиме соціальний ефект – покращення іміджу громади як молодіжної, прогресивної та сучасної.

У 2024 році громада залучить фінансові ресурси на умовах співфінансування в рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України в розмірі 18 млн. грн. Ці кошти будуть залучені для реалізації одного проєкту – будівництво ЦНАП. Запропоновано інвестиційний портфель громади, який залучить близьку суму, 20 млн. грн. на умовах гранту, кредиту або співфінансування. Вкладення громади становитимуть 14,95 млн. грн. Такий інвестиційний портфель дасть змогу реалізувати 7 проєктів.

Також запропоновано моделі покращення інвестиційної привабливості територіальної громади шляхом впровадження нових технологій та інновацій.

## **РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ У ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

### **4.1 Стан охорони праці у Великоберезовицькій територіальній громаді**

Основні повноваження Великоберезовицької територіальної громади в галузі охорони праці визначені статтею 35 Закону України «Про охорону праці» - забезпечення належного утримання, ефективної і безпечної експлуатації об'єктів житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності територіальної громад, додержання вимог щодо охорони праці працівників, зайнятих на цих об'єктах [47].

Безпека в надзвичайних ситуаціях регулюється Кодексом цивільного захисту України від 02 жовтня 2012 року № 5403 – VI, Положенням про єдину державну систему цивільного захисту, Положенням про Державну службу України з надзвичайних ситуацій, Законів України «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Про зону надзвичайної екологічної ситуації», «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про правовий режим воєнного стану», «Про аварійно-рятувальні служби» та інші [48, с. 12].

Для виконання функцій, зазначених у частині другій статті 35 Закону України «Про охорону праці», Великоберезовицька селищна рада призначила спеціаліста з охорони праці та проводить низку заходів:

- голова Великоберезовицької селищної ради, як роботодавець, забезпечує функціонування системи управління охороною праці
- працівники дбають про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт
- працівники проходять попередні та періодичні медичні огляди
- проводяться навчання і перевірка знань з охорони праці

Окрім цього, Великоберезовицька територіальна громада, в межах своїх компетенцій, затверджує цільові регіональні програми поліпшення стану

безпеки, умов праці та виробничого середовища; приймає рішення щодо створення комунальних аварійно-рятувальних служб для обслуговування відповідних територій та об'єктів комунальної власності.

#### **4.2 Пом'якшення наслідків надзвичайних ситуації воєнного характеру**

Великобerezовицька територіальна громада була створена у 2020 році. Початок діяльності громади припав на складний період, спочатку карантинні обмеження через COVID-19, потім, у 2022 році, військові дії на території України.

Не зважаючи на складнощі, досліджувана громада має потенціал щодо впровадження інвестиційної діяльності. Про це свідчить високий рівень підприємницької активності, залучення грантових програм, реалізація проєктів на умовах співфінансування та розробка Стратегії розвитку громади. Насамперед, для створення можливості здійснення інвестиційної діяльності громаді потрібно забезпечити свою фінансову стійкість, що максимально знизить рівень ризику щодо впровадження такої діяльності, в тому числі і за умов війни.

Фінансова стійкість територіальної громади залежить від декількох факторів, включаючи економічні ресурси, фінансові потоки, управління фінансами та інші. Основні типи та запас фінансової стійкості територіальних громад можуть бути описані наступним чином:

##### **1. Фінансова стійкість:**

– дохідність: рівень дотаційності – 7,5% (47/55 у Тернопільській обл.); доходи загального фонду на 1 мешканця – 5 164 грн; частка власних доходів у структурі – 80% ( 124 тис з 155 тис) податкові надходження – 120 тис (77% у структурі усіх доходів);

– витрати та бюджет: частка видатків на апарат управління – 36%; капітальні видатки на 1 мешканця – 979 грн; частка видатків на освіту – 44% (42 146 грн на 1 учня).



## 2. Економічна стійкість:

- диверсифікація економіки: Сільське господарство, переробка с/г продукції, будівництво, HoReCa
- місцеве населення та зайнятість: Економічно активне населення 15 265 з 24 113 (63%) працюють 393 юридичні особи та 1021 ФОП (див. рис. 3.1), наявні релоковані підприємства, створений індустріальний парк.



Рисунок 4.1 – Структура суб'єктів господарювання територіальної громади

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних інвестиційного профілю територіальної громади [21]*

- внутрішні інвестиції: фінансування та співфінансування проєктів, залучення грантової підтримки (7 проєктів на загальну суму 388 тис грн)

## 3. Управління фінансами:

- прозорість та узгодженість: наявність чіткого фінансового планування, бюджетування та звітності, а також узгодженості між фінансовими показниками та стратегічними цілями

Період формування Великоберезовицької ТГ вийшов одним із найскладніших. Перший рік – пандемія коронавірусу та її наслідки, що стривожили діяльність і вже створених громад.

Наступний, 2022 рік став роком повномасштабного вторгнення в Україну. Такі події відображають якість керівництва громади. Адміністрація змогла справитись із значними проблемними завданнями які виникали у процесі формування та діяльності ТГ. Зимовий період 2022-2023 року став випробуванням стійкості громади та можливості здійснення своєї діяльності у

критичних умовах. Як і більшість організацій, керівництво громади забезпечило свої функціональні підрозділи генераторами електроенергії, щоб послабити вплив військових дій на роботу відділів.

У військовий час важливо забезпечити населення громади захистом. Адміністрація Великоберезовицької ТГ забезпечила надійні укриття у навчальних закладах.

На початку війни в Україні, у 2022 році, Великоберезовицька територіальна громада прийняла внутрішньо переміщених осіб та організувала для них тимчасове житло. Частина з них були забезпечені робочими місцями. Також, важливим аспектом є релокація підприємств разом із працівниками та адміністративними ланками.

Варто зауважити, що попри обмеження через військові дії, громада активно розвивається та залучає міжнародних спеціалістів. Від початку своєї діяльності громада залучила понад 388 тис грн у формі грантових проєктів. Такий успіх повинен бути відмічений, громада максимально ефективно використовує всі можливості для покращення добробуту населення.

Найбільш помітним впливом війни є блокування коштів спеціального фонду громади казначейською службою. Усі капітальні видатки, що проходять через цей фонд, які можна назвати інвестиціями не могли бути реалізовані. Ця проблема є цілком логічною, однак відповідно до стратегії розвитку, це відхилення від плану, що буде реалізоване пізніше.

Найбільші капітальні видатки, що не змогли бути реалізованими:

- будівництво ЦНАП – центр для розміщення основних відділів адміністрації (буде реалізовано у 2024 році);
- будівництво школи у смт Велика Березовиця – залучення коштів було закладене на умовах співфінансування з державним бюджетом України.

Ці видатки не є короткостроковими, але їх призупинення затягує процес будівництва, а відтак робить його дорожчим.

- капітальний ремонт доріг – капітальні видатки необхідні для нормального життя громади. З запланованих 4 млн грн у минулому році не

потрапили нічого. Натомість було проведено частковий ремонт покриття на деяких найпроблемніших ділянках.

За планом на 2023 рік було проведено деякі капітальні видатки, які неможливо відтермінувати, а саме капітальний ремонт покрівлі школи та реконструкція дитячого садочку (див Додаток Г).

Військові дії вплинули також на потреби громади. На території ТГ створено центр для внутрішньо переміщених осіб.

Після 24 лютого 2022 року на територію громади були релоковані декілька підприємств із східних регіонів України. Вони розміщені в індустріальному парку (для прикладу, підприємство з виробництва соусів «Гуляй поле», ТОВ «DELTA FOOD») (див Додаток Б).

Також варто зауважити, що відповідно до новостворених потреб, керівництво створює інвестиційну модель реалізації капітальних споруд. Для прикладу, розглядаються пропозиції створення додаткових локацій для релокованого бізнесу, готель/гуртожиток для проживання працівників підприємств, що переїхали. Також розглядається пропозиція створення реабілітаційного центру для військових, що знайде попит в Україні після перемоги.

Отже, військові дії внесли свої корективи у життя громади. Завданням керівництва є використання усіх можливих способів та методів для забезпечення добробуту населення та розвитку громади загалом.

#### **Висновки до розділу 4**

Великобerezовицька територіальна громада зіткнулася із труднощами на початку своєї діяльності, основна з них – військові дії на території України.

Російсько-українська війна ускладнила розвиток інвестиційної діяльності громади. Однак, відповідно до Стратегії розвитку Великобerezовицької ТГ, було реалізовано низку проєктів.

Для пом'якшення наслідків війни, досліджуваній ТГ необхідно зміцнювати свій фінансовий стан. У громаді функціонує значна кількість

суб'єктів господарювання. Розвиток підприємництва – необхідна передумова успішної реалізації інвестиційної діяльності громади.

За час війни громада прийняла ВПО та релоковані підприємства. Це забезпечило безпеку для переселених громадян та бізнесу, а також покращило фінансовий стан громади. Релоковані підприємства створили додаткові робочі місця та забезпечили додатковий дохід до бюджету громади.

Досліджувана громада бере активну участь у програмах співфінансування, грантових та інших програмах, які дають змогу впроваджувати нові технології та методи діяльності. Реалізація деяких проєктів, заморожена через військові дії, стала можливою за умов участі у таких програмах.

Отже, не зважаючи на важкі умови діяльності через військові дії, Великоберезовицька громада продовжує розвиватися у галузях управління, безпеки, фінансів та інших критично важливих для громади галузях.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено розробку інвестиційного паспорта Великоберезовицької територіальної громади та напрямів її інвестиційної діяльності, шляхом формулювання практично-орієнтовних пропозицій які можуть бути використані в діяльності громади та отримані наступні висновки.

1. Досліджено умови та підстави утворення територіальних громад.

Показано, що передумовою створення територіальних громад є конкуренція. Конкуренція у цьому випадку означає боротьба за населені пункти у яких зосереджена велика кількість підприємств.

У деяких випадках, коли ТГ створена із населених пунктів де вже є велика кількість підприємств, керівництво громади зосереджує свою інвестиційну діяльність на соціальних проєктах та капітальні видатки які мають виключно соціальний ефект. У інших випадках, коли на території громади розміщено мало суб'єктів господарювання інвестиційна діяльність повинна бути зосереджена на прибуткових проєктах, які збільшать доходи громади і дадуть змогу реалізовувати більшу кількість, в точу числі і соціальних, проєктів.

2. Досліджено сутність інвестиційної діяльності територіальних громад в Україні.

Доведено, що інвестиційна діяльність громади це складний комплексний механізм, частина основної діяльності територіальної громади, яка забезпечує стабільний розвиток. Покращення інвестиційної привабливості громади, у цьому випадку, означатиме створення передумов для якісного впровадження інвестицій. Самі поняття «інвестиційна діяльність ТГ» та «інвестиційна привабливість ТГ» є суміжними та доповнюють один одного. Забезпечення інвестиційної привабливості це необхідний процес у впровадженні інвестиційної діяльності територіальної громади. Інвестиційна стратегія громади повинна забезпечити поєднання реалізації проєктів із покращенням інвестиційної привабливості.

3. Проаналізовано бюджет Великоберезовицької територіальної громади. Досліджуючи фінансовий стан Великоберезовицької територіальної громади було виявлено, що хоч на території громади функціонує велика кількість підприємств різних форм та у різних галузях, їх не достатньо для фінансової незалежності громади. Отже, громаді необхідно розвивати підприємництво та зосередити свою інвестиційну діяльність на довгострокових дохідних проєктах.

Основну частку дохідної частини бюджету Великоберезовицької територіальної громади займають податкові надходження. Найвагомим із них є ПДФО, однак його розмір не достатній для того щоб громада формувала свій бюджет без базової дотації.

4. Досліджено можливості покращення інвестиційної привабливості Великоберезовицької територіальної громади. Досліджувана громада активно впроваджує інноваційні моделі інвестиційної діяльності. На території громади функціонує індустріальний парк. Запропоновано створення бізнес-інкубатора як нової моделі для громади.

5. Обґрунтовано запропоновані моделі зміцнення інвестиційної привабливості громади. Досліджені інноваційні підходи щодо покращення інвестиційної привабливості територіальних громад можуть стати акселератором інвестиційної діяльності для Великоберезовицької територіальної громади.

Не зважаючи на те, що період налагодження діяльності ТГ припав на військовий час, громада активно розвивається та бере участь у грантових програмах, програмах співфінансування та інших, які покращують фінансовий, освітній та соціальний аспекти діяльності громади.

У дослідженні запропоновано посилити контроль за «тіньовою» економікою та створити на території бізнес-інкубатор, як генератора стартапів та бустера для підприємницької діяльності у громаді. Також розроблено інвестиційний портфель громади який сформований здебільшого із прибуткових проєктів. Така структура портфелю дозволить покращити

фінансовий стан громади та забезпечить фінансову основу для реалізації більшої кількості проєктів.

Запропоновано імплементувати інноваційні моделі у інвестиційну стратегію Великоберезовицької громади. Така діяльність зміцнить конкурентоспроможність громади та дасть змогу залучати більшу кількість інвесторів.

б. Досліджено можливості пом'якшення наслідків надзвичайних ситуацій воєнного характеру у Великоберезовицькій територіальній громаді. Цей аспект став критично важливим, адже військові дії на території України припали на початок діяльності Великоберезовицької громади після її створення. Цей зовнішній фактор збільшив видатки бюджету на соціальні та заходи щодо посилення безпеки. Але, водночас, капітальні видатки, реалізація соціальних чи прибуткових проєктів були жорстко обмежені.

У результаті дослідження виявлено, що Великоберезовицька громада потребує вдосконалення інвестиційної діяльності шляхом впровадження інноваційних методів. Військові дії негативно впливають на інвестиції громади. Однак, у післявоєнний період, досліджувана громада може реалізувати низку інвестиційних проєктів, які забезпечать можливість залучення міжнародних інвесторів, та зроблять досліджувану громаду громадою європейського рівня.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реформа децентралізації влади. Децентралізація в Україні: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
2. Як створити у громаді умови для сталого економічного розвитку: можливості та практики. Децентралізація в Україні: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13669>
3. Доходи Державного бюджету України на 2023 рік. Міністерство фінансів України: додаток №1 до ЗУ «Про Державний бюджет України на 2023 рік». URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA\\_%E2%84%961.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA_%E2%84%961.pdf)
4. Розподіл видатків Державного бюджету України на 2023 рік. Міністерство фінансів України: додаток №3 до ЗУ «Про Державний бюджет України на 2023 рік». URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA\\_%E2%84%963.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA_%E2%84%963.pdf)
5. Базова та реверсна дотації: алгоритм їх розрахунку та порядок перерахування. Підручники: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/83970/finansii/bazova\\_reversna\\_dotatsiyi\\_algoritm\\_rozrahunku\\_poryadok\\_pererahuvannya](https://pidru4niki.com/83970/finansii/bazova_reversna_dotatsiyi_algoritm_rozrahunku_poryadok_pererahuvannya)
6. Які громади і чому отримують найбільше дотаційних коштів? Ціна держави: веб-сайт. URL: <https://cost.ua/743-yaki-hromady-i-chomu-otrymuyut-naybilshe-dotatsiynikh-koshtiv/>
7. Публічні інвестиційні потреби на місцевому рівні в Україні. Децентралізація в Україні: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13743>
8. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. Посібник для місцевої влади та бізнесу. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER\\_2021\\_WEB.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf)



9. Залучення інвестицій ТГ. Центр політичної освіти: веб-сайт. URL: <https://politovita.ba.org.ua/decentralization/modul-7-zaluchennya-investytsij-v-otg/>
10. Грантова допомога ТГ. U-lead з Європою: веб-сайт. URL: <https://www.u-lead.org.ua/media?tab=videos>
11. Шведсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні»: веб-сайт. URL: <http://sklinternational.org.ua/ua/>
12. БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ від 08.07.2010р. № 2456-VI
13. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К.: – 2017. – 119 с
14. «МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: успішні практики» : веб-сайт. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf>
15. Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях. VisitUkraine: веб-сайт. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2183/smart-city-ukraine-shho-ce-ta-yak-ce-pracyuje-v-ukrainskix-realiyah>
16. Розумні міста України. Що таке смарт-сіті і як це працює. BezpekaShop: веб-сайт. URL: <https://www.bezpeka-shop.com/ua/blog/obzor/umnye-goroda-ukrainy-cho-takoe-smart-siti-i-kak-eto-rabotaet/>
17. Launch of the Citizen-Led Renovation project and open call for participation. Європейська комісія: веб-сайт. URL: [https://energy.ec.europa.eu/news/launch-citizen-led-renovation-project-and-open-call-participation-2023-04-24\\_en](https://energy.ec.europa.eu/news/launch-citizen-led-renovation-project-and-open-call-participation-2023-04-24_en)
18. Стартап-акселератор чи бізнес-інкубатор – що краще для стартапу? Частина I. Start Up Line: веб-сайт. URL: <https://startupline.com.ua/startups/startup-akselerator-chy-biznes-inkubator-shcho-krashche-dlya-startapu-chastyna-i>

19. Стартап-інкубатори та бізнес-акселератори в Україні: що і де шукати? Національна освітня інфраструктура удосконалення інноваційної та підприємницької діяльності ІТ-студентів: веб-сайт. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF-%D1%96%D0%BD%D0%BA%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-%D1%89%D0%BE-%D1%96-%D0%B4%D0%B5-%D1%88%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B8>

20. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах корисні поради та кращі практики. АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: веб-сайт. URL: [MER\\_2021\\_WEB.pdf \(decentralization.gov.ua\)](#)

21. Інвестиційний профіль громади. Великобerezовицька селищна рада. URL: [https://vbsr.gov.ua/images/Strategia\\_rozvunky/Investecijnyy\\_profil/\\_1.pdf](https://vbsr.gov.ua/images/Strategia_rozvunky/Investecijnyy_profil/_1.pdf)

22. Інвестиційний паспорт громади. Великобerezовицька селищна рада. URL: [https://vbsr.gov.ua/images/Strategia\\_rozvunky/Investecijnyy\\_profil/Invest\\_pasport.pdf](https://vbsr.gov.ua/images/Strategia_rozvunky/Investecijnyy_profil/Invest_pasport.pdf)

23. Профіль Великобerezовицької селищної ради у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/VelykoberezovytskaGromada>

24. Сайт Великобerezовицької ТГ: веб-сайт. URL: <https://vbsr.gov.ua/>

25. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Великобerezовицької територіальної громади на 2021-2024 роки. Великобerezовицька селищна рада. URL:

[https://vbsr.gov.ua/images/Strategia\\_rozvunky/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD\\_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2\\_%D0%B7\\_%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88\\_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83\\_2021-2024\\_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8\\_1.pdf](https://vbsr.gov.ua/images/Strategia_rozvunky/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2_%D0%B7_%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_2021-2024_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8_1.pdf)

26. Бюджет Великоберезовицької громади за 2021 рік. Великоберезовицька селищна рада. URL: <https://vbsr.gov.ua/publicna-informatsiia/biudzhzet/selyshchnyi-biudzhzet/finansuvannia-selyshchnoho-biudzhetu-na-2021-rik.html>

27. Бюджет Великоберезовицької громади за 2022 рік. Великоберезовицька селищна рада. URL: <https://vbsr.gov.ua/publicna-informatsiia/biudzhzet/selyshchnyi-biudzhzet/biudzhzet-2022.html>

28. План бюджету Великоберезовицької громади на 2023 рік. Великоберезовицька селищна рада. URL: <https://vbsr.gov.ua/publicna-informatsiia/biudzhzet/selyshchnyi-biudzhzet/biudzhzet-2023.html>

29. ПРОГНОЗ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОГО СЕЛИЩНОГО БЮДЖЕТУ НА 2022-2024 РОКИ. Великоберезовицька ТГ: Веб-сайт. URL: <https://vbsr.gov.ua/publicna-informatsiia/biudzhzet/prohnoz-biudzhetu/prohnoz-velykoberezovytskoho-selyshchnoho-biudzhetu-na-2022-2024-roky.html>

30. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022 році. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi>

31. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ТА ЗБОРИ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ, ЯКІ ВСТУПАЮТЬ В ДІЮ З 1 СІЧНЯ 2023 РОКУ. Великоберезовицька ТГ: веб-сайт. URL: <https://vbsr.gov.ua/rehuliatorna-polityka/perelik-diiuchykh-rehuliatornykh-aktiv/mistsevi-podatky-ta-zbory->

[velykoberezovytskoi-selyshchnoi-rady-iaki-vstupaiut-v-diiu-z-1-sichnia-2023-roku.html](#)

32. ОГОЛОШЕННЯ ПРО ПОЧАТОК ВІДБОРУ ПРОЄКТІВ, ФІНАНСУВАННЯ ЯКИХ МОЖЕ ЗДІЙСНЮВАТИСЯ ЗА РАХУНОК ВІДПОВІДНОЇ СУБВЕНЦІЇ, В РАМКАХ ФІНАНСОВОЇ УГОДИ «НАДЗВИЧАЙНА КРЕДИТНА ПРОГРАМА ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ» МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄІБ. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34331.html>

33. Про внесення зміни до Плану підготовки проєктів регуляторних актів у Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України на 2023 рік: Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 05 липня 2023 року №570 С.12.

34. У ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКІЙ ГРОМАДІ ВІДКРИТО ЦНАП «ДІЯ ЦЕНТР». Великобerezовицька ТГ: веб-сайт. URL: <https://vbsr.gov.ua/novyny/u-velykoberezovyskiy-hromadi-vidkryto-tsnap-diya-tsentr.html>

35. ТОВ «ІП «Західноукраїнський промисловий ХАБ» Опендатабот: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/44841627>

36. Бізнес-інкубатор – що це таке? Види, цілі, умови співпраці: ITStaffi: веб-сайт. URL: <https://itstatti.in.ua/tse-tsikavo/708-biznes-inkubator.html>

37. Бізнес-інкубатор: що це, для кого та навіщо там бути бізнесу. Дія Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/iniciativi/biznes-inkubator-so-ce-dla-kogo-ta-naviso-tam-buti-biznesu>

38. Порівняльний аналіз функціонування найбільш затребуваних ІТ бізнес-інкубаторів України. Національна освітня інфраструктура удосконалення інноваційної та підприємницької діяльності ІТ-студентів: веб-сайт. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7-%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%>

D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-  
%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88-  
%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B2%  
D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%96%D1%82-  
%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-  
%D1%96%D0%BD%D0%BA%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%82%D0%BE%  
D1%80%D1%96%D0%B2-  
%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8

39. Бізнес-інкубатори: що це таке, як почати та приклади:  
Businessyield: веб-сайт. URL: <https://businessyield.com/uk/start-ups/business-incubators/>

40. Бізнес-інкубатор «Ycombinator»: веб-сайт. URL:  
<https://www.ycombinator.com/>

41. Бізнес-інкубатор «Techstars»: веб-сайт. URL:  
<https://www.techstars.com/>

42. Тіньовий сектор в Україні сягає 31% ВВП за неповний 2021 рік  
Українська Правда: веб-сайт. URL:  
<https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/10/682262/>

43. Інтерактивна мапа інвестиційних об'єктів. Дрогобицька  
територіальна громада: веб-сайт. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/smart-services/%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D0%B0%D0%BF%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BE%D0%B1%D1%94/>

44. Що таке «Smart City» і як виглядає в українських реаліях?  
Громадський простір: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?news=scho-take-smart-city-i-yak-vyhlyadaje-v-ukrajinskyh-realiyah>

45. Мобільний додаток «Dubai Polis». GooglePlay: веб-сайт. URL:  
[DUBAI POLICE – Додатки в Google Play](#)

46. Мобільний додаток «е-Тернопіль». GooglePlay: веб-сайт. URL: [e-Тернопіль – Додатки в Google Play](#)

47. Повноваження органів місцевого самоврядування в галузі охорони праці: Шпиківська громада. веб-сайт. URL: <https://shpykivska-gromada.gov.ua/news/1677225145/>

48. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього рівня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / В.С. Стручок. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. – 156 с.

## **ДОДАТКИ**