

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Оцінка соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ та шляхи його ефективного використання (на прикладі Білецької ТГ)**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПКМ-61
спеціальності 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Солевич В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Корольок Т.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Солевич В.В. Оцінка соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ та шляхи його ефективного використання (на прикладі Білецької ТГ) – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка» - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль. 2025.

Кваліфікаційна робота виконана на 74 аркушах, містить 12 рисунків, 9 таблиць, додатки розміщено на 4 сторінках. В роботі використано 55 літературних джерел, а саме: законодавчі акти, монографії, підручники, статті, інтернет-сайти.

Об'єкт дослідження – діяльність Білецької ТГ. Предмет дослідження – система показників, які характеризують соціально-економічний потенціал. Методи дослідження – економічний аналіз, статистичний аналіз, порівняння, узагальнення, спостереження, SWOT – аналіз.

В теоретико-методичному розділі розкрито сутність та складові соціально-економічного потенціалу, розглянуто підходи оцінювання та виокремлено методичні аспекти аналізу ефективності його використання.

В аналітично-розрахунковому розділі подано загальну характеристику Білецької ТГ та проведено аналіз економічного та соціального потенціалу.

В проєктно - рекомендаційному розділі визначено ключові стратегічні пріоритети розвитку громади, представлено інструменти залучення інвестицій і підтримки місцевого підприємництва та окреслено шляхи ефективного використання соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ.

Розділ «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» присвячено обґрунтуванню заходів з удосконалення системи управління охороною праці та фінансуванню програм цивільної безпеки у Білецькій ТГ.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПОТЕНЦІАЛ, СОЦІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА.

ANNOTATION

Solevykh V.V. Assessment of the social and economic potential of the Bila Territorial Community and ways of its effective utilization (Bila TC as a case of study)

Research for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics" – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. - Ternopil. 2025.

The qualification work is completed on 74 sheets, contains 12 figures, 9 tables, appendices are placed on 4 pages. The work uses 55 literary sources, namely: legislative acts, monographs, textbooks, articles, Internet sites.

The object of the research is the activity of Bila TC . The subject of the study is a system of indicators that characterize the socio-economic potential. Research methods - economic analysis, statistical analysis, comparison, generalization, observation, SWOT - analysis.

In the theoretical-methodical section, the essence and components of socio-economic potential are disclosed, assessment approaches are considered, and methodological aspects of the analysis of the effectiveness of its use are highlighted.

In the analytical and calculation section, the general characteristics of Bila TC are presented and the analysis of the economic and social potential is carried out.

In the project-recommendation section, the key strategic priorities of the community's development are determined, the tools for attracting investments and supporting local entrepreneurship are presented, and the ways of effective use of the social and economic potential of the Bila TC are outlined.

The section "Occupational safety and security in emergency situations" is devoted to the justification of measures to improve the management system of occupational safety and the financing of civil safety programs in Bila TC.

Keywords: ECONOMIC POTENTIAL, POTENTIAL, SOCIAL POTENTIAL, SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL, TERRITORIAL COMMUNITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ	10
1.1. Сутність, структура та складові соціально-економічного потенціалу	10
1.2. Підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу ТГ	16
1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності використання потенціалу громади	19
АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	23
2.1. Загальна характеристика Білецької ТГ: географічне положення, населення, структура управління	23
2.2. Аналіз економічного потенціалу	24
2.3. Аналіз соціального потенціалу	31
2.4. SWOT-аналіз соціально-економічного розвитку Білецької ТГ	36
ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	40
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку громади	40
3.2. Інструменти залучення інвестицій і розвитку місцевого підприємництва	49
3.3. Шляхи ефективного використання соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ	51
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	61
4.1 Аналіз охорони праці в Білецькій ТГ і шляхи її вдосконалення	61
4.2 Фінансування заходів цивільної безпеки через програми соціально-економічного розвитку Білецької ТГ	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність оцінки соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ та шляхів його ефективного використання полягає в тому, що в умовах децентралізації в Україні саме територіальні громади стали основними суб'єктами місцевого розвитку. Від того, наскільки успішно громада зможе оцінити, мобілізувати та ефективно використати свої наявні ресурси, залежить добробут її жителів, збереження людського потенціалу, залучення інвестицій, формування сучасної інфраструктури, а також конкурентоспроможність на рівні регіону та країни в цілому.

Білецька ТГ уже має певні напрацювання в напрямку активізації економічного розвитку: створено консультативні пункти підтримки бізнесу, діє відділ економічного розвитку та інвестицій, проводяться культурно-економічні події, які об'єднують громаду та привертають увагу до її можливостей. Це свідчить про усвідомлення важливості стратегічного підходу до використання власного потенціалу.

Проте громада стикається і з низкою викликів: обмежені фінансові ресурси, конкуренція з більшими населеними пунктами за інвестиції, трудова міграція, нестача сучасної інфраструктури. Усе це підвищує необхідність в глибокому аналізі та обґрунтованому плануванні. Саме системна оцінка соціально-економічного потенціалу дозволить виявити як сильні сторони, які можна посилювати, так і слабкі – які потребують підтримки чи змін.

Крім того, ефективне використання потенціалу громади сприятиме забезпеченню стійкого розвитку, формуванню нових робочих місць, підвищенню рівня життя населення, створенню сприятливого інвестиційного клімату та активізації місцевого підприємництва. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли після періоду повномасштабної війни багато громад України потребують переосмислення своїх стратегій та переходу до активного відновлення і модернізації.

Таким чином, тема оцінки соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ є надзвичайно актуальною, оскільки стосується не лише ефективного управління наявними ресурсами, а й перспективного розвитку громади з орієнтацією на добробут її жителів, самодостатність і стратегічну сталу позицію на мапі України.

При дослідженні даної теми кваліфікаційної роботи використовувалася наукова література, різні монографії та статті. Дану тематику досліджували такі вчені: Керецман Н.І., Мельничук А., Лошицька В., Гнатюк С., Огійчук Н., Пісоцька К., Баришполь С., Попадинець Н.М., Патицька Х.О., Лещух І.В., Бурик М. М., Чуприна Л.М., Мороз Е.Г., Носулько Б., Гайдар М.Є., Гринчишин І.М., Мікловда В.П., Пітюлич М.І., Сембер С.В., Хрупович С.Є., Подвірна Т.В., Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Войчук М.В., Савчук А.Ю., Коломечюк В.В., Цимбалюк С.М. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити соціально-економічний потенціал Білецької територіальної громади, здійснити його оцінку та обґрунтувати шляхи ефективного використання для забезпечення сталого розвитку громади.

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність, структуру та складові соціально-економічного потенціалу;
- охарактеризувати Білецьку ТГ: географічне положення, населення, структуру управління;
- проаналізувати економічний потенціал Білецької ТГ;
- оцінити соціальний потенціал: освіта, охорона здоров'я, культура, демографія;
- здійснити SWOT-аналіз соціально-економічного розвитку Білецької ТГ;
- сформулювати шляхи ефективного використання соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку громади.

Об'єктом дослідження є соціально-економічна система Білецької територіальної громади, а предметом – сукупність ресурсів, процесів і взаємозв'язків, які визначають здатність громади забезпечувати економічний розвиток і соціальний добробут, а також механізми його ефективного формування, використання в умовах децентралізації.

Структура дипломної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження і включає вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

1.1. Сутність, структура та складові соціально-економічного потенціалу

Ефективність функціонування підприємства на ринку значною мірою залежить від його економічного потенціалу, який відображає сукупність наявних ресурсів та здатність суб'єкта господарювання досягати стратегічних цілей у майбутньому, забезпечуючи бажаний рівень розвитку. Аналіз економічного потенціалу та його складових дозволяє ідентифікувати ключові напрями, активізація управлінських зусиль у яких сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства. В умовах обмеженості ресурсної бази, складного доступу до окремих видів ресурсів, а також необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, проблема формування раціональної структури економічного потенціалу набуває особливої актуальності.

Початок досліджень економічного потенціалу підприємства пов'язаний із представниками неокласичної економічної школи, які зосереджували увагу на пошуку шляхів оптимального використання ресурсів задля досягнення максимального значення цільової функції підприємства.

Активне використання терміну «економічний потенціал підприємства» у науковій літературі економічного спрямування розпочалося переважно у 1970–1980-х роках XX століття. Це було зумовлено актуалізацією завдань, пов'язаних із підвищенням темпів економічного зростання та збільшенням обсягів виробництва, які стали ключовими пріоритетами для підприємств того періоду. У наукових працях того часу економічний потенціал здебільшого розглядався як здатність підприємства до максимізації виробничої функції, що виражалась у випуску матеріальних благ або досягненні певного економічного ефекту.

Попри те, що більшість дослідників вивчають економічний потенціал на макрорівні – в контексті національної економіки або регіонів, окремі науковці аналізують економічний потенціал саме на рівні підприємства. При цьому він трактується або як самостійна система, або як один із видів чи елементів загальної структури економічного потенціалу [18, с. 103].

У відповідності до Академічного тлумачного словника, економічний потенціал трактується як сукупність економічних можливостей держави або об'єднання держав, які можуть бути задіяні для задоволення всіх матеріальних потреб суспільства – зокрема, у сферах виробництва, національної безпеки, а також забезпечення особистих потреб населення.

У загальному розумінні економічний потенціал трактується як інтегральна здатність економічної системи – на рівні країни, окремих галузей, підприємств або господарств – до здійснення виробничо-економічної діяльності. Така діяльність охоплює випуск товарів, надання послуг, забезпечення матеріальних і соціальних потреб населення, задоволення суспільного попиту, а також створення умов для подальшого розвитку виробництва та споживання.

Цей підхід акцентує увагу не лише на поточній здатності економічного суб'єкта здійснювати господарську діяльність, а й на його потенційній можливості забезпечувати економічне зростання, адаптуватися до змін у попиті та сприяти загальному соціально-економічному прогресу. Економічний потенціал у цьому контексті постає як динамічна характеристика, що включає у себе ресурсну базу, інфраструктурні можливості, організаційний рівень управління, інноваційний потенціал, виробничі потужності та інші складові, необхідні для ефективного функціонування і сталого розвитку [43, с. 53-63].

Таким чином, економічний потенціал є не лише показником наявних ресурсів, а й комплексною характеристикою здатності економічної системи створювати додану вартість, адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати довгострокову економічну стійкість.

Узагальнюючи результати досліджень, економічний потенціал підприємства можна визначити як його здатність ефективно задовольняти потреби суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей та отримувати заплановані результати. Це забезпечується за рахунок максимізації ефективності використання сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які дозволяють адаптуватися та діяти в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Водночас економічний потенціал сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стійкість і здатність до стратегічного розвитку.

Економічний потенціал підприємства відображає його здатності та можливості, що формуються на основі сукупності ресурсів, виробничих потужностей та інших резервів, наявних у певний момент часу. Ці ресурси характеризуються як кількісними, так і якісними показниками, мають певний склад і структуру, які визначають потенціал розвитку підприємства. Реалізація цих можливостей здійснюється через систему соціально-економічних відносин, що формуються як всередині підприємства, так і за його межами, включно з взаємодією з об'єктами та факторами зовнішнього середовища [25, с. 39].

Максимальній ефективності цих відносин сприяє структурно-функціональна складова підприємства, яка включає організаційну структуру, систему управління, розподіл функціональних обов'язків та процеси їх удосконалення. Вдосконалення цих елементів спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства у майбутньому.

Динамічний характер економічного потенціалу зумовлює необхідність його активного управління, що передбачає забезпечення інноваційності, гнучкості та здатності до адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Лише за таких умов економічний потенціал може виступати надійною основою для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності.

Економічний потенціал підприємства є однією з його ключових властивостей, яка створює фундамент для цілеспрямованого та

довгострокового функціонування, забезпечуючи розвиток у напрямку досягнення стратегічних цілей через ефективне використання наявних ресурсів [29, с. 133].

Як складна категорія, економічний потенціал підприємства складається з низки взаємопов'язаних елементів. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого переліку цих складових, що відображає різноманітність підходів до визначення структури економічного потенціалу в сучасній економічній науці.

Економічний потенціал підприємства розглядається як його здатність і спроможність ефективно задовольняти потреби суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей із максимальною ефективністю, отримувати заплановані результати та підвищувати свою конкурентоспроможність. Ці можливості формуються на основі сукупності структурованих ресурсів, які наявні у підприємства в певний момент часу і використовуються з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

Економічний потенціал відображає реальні здатності та можливості підприємства, що базуються на ресурсній базі, виробничих потужностях та інших резервах, доступних у конкретний період [22, с. 29].

Структура економічного потенціалу підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем і складових, взаємодія яких у конкретних умовах зовнішнього середовища створює передумови для ефективного функціонування підприємства, задоволення суспільних потреб, сталого розвитку та досягнення визначених цілей.

До ключових складових економічного потенціалу підприємства належать кадровий, виробничий, фінансово-інвестиційний, інноваційний, інформаційний, організаційно-управлінський, конкурентний, маркетинговий та підприємницький потенціали. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у формуванні загальної спроможності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток.

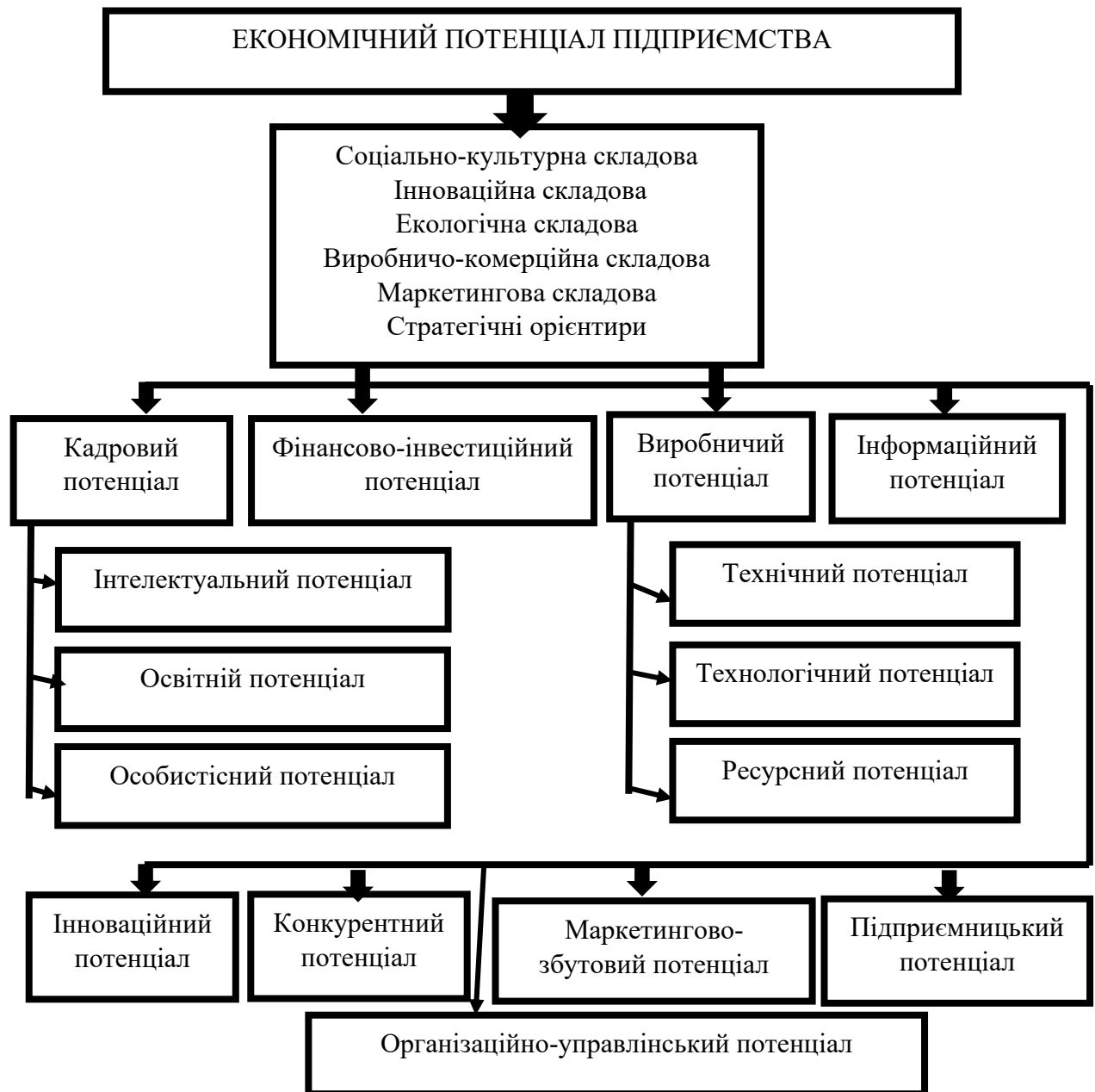


Рис. 1.1. Структура економічного потенціалу підприємства [16]

Економічний потенціал підприємства має не лише структурну, але й часову (динамічну) характеристику, що дає змогу розглядати його як змінну категорію, яка формується, реалізується й розвивається у контексті минулого

досвіду, теперішнього стану та майбутніх можливостей. З урахуванням цього підходу, економічний потенціал доцільно поділяти на три основні складові.

Таблиця 1.1

Характеристика економічного потенціалу підприємства з урахуванням часових аспектів [3]

Часовий аспект	Характеристика
Минуле	Накопичений потенціал – відображає історично сформовану ресурсну базу підприємства: досвід, знання, виробничі потужності, кадровий склад, інфраструктуру. Саме ця складова є основою для поточних і стратегічних рішень.
Теперішнє	Поточний потенціал – характеризує наявні ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні), рівень їх використання та здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах сьогодення. Це активна частина потенціалу, яка відображає реальний стан справ.
Майбутнє	Стратегічний потенціал – охоплює можливості розвитку підприємства у перспективі. Включає резерви зростання, інноваційний потенціал, здатність до адаптації, трансформації та реалізації довгострокових цілей.

Соціально-економічний потенціал є однією з базових категорій регіонального, територіального або організаційного розвитку, яка відображає можливості економічної системи забезпечувати сталий розвиток, задовольняти потреби населення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Його можна визначити як сукупну здатність певної соціально-економічної системи (громади, регіону, підприємства) раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення соціальних і економічних цілей.

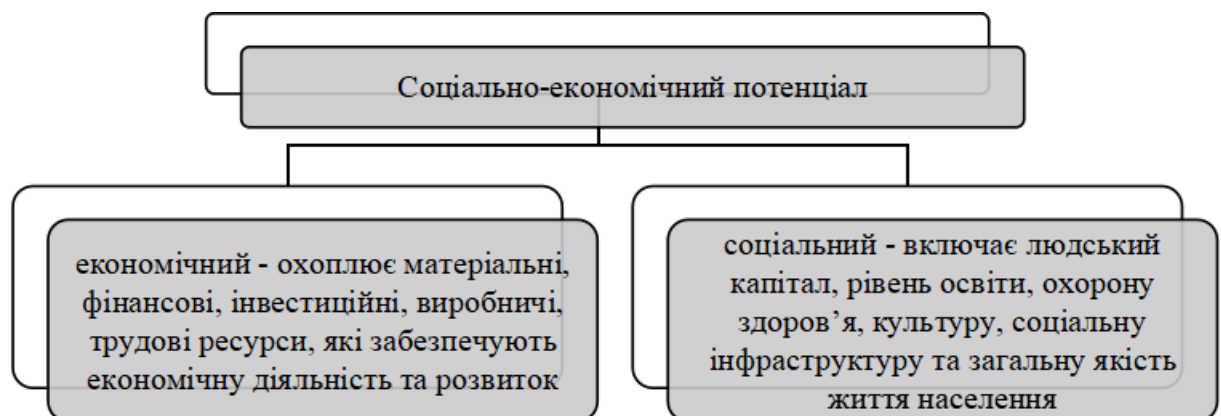


Рис. 1.2. Визначення соціально-економічного потенціалу.

Структура соціально-економічного потенціалу є складною, багаторівневою та інтегрує низку взаємопов'язаних складових. Основні елементи структури зазвичай поділяються на такі групи [16]:

Людський (кадровий) потенціал – характеризує кількість, якість, професійний рівень, освітній і науковий потенціал населення, рівень зайнятості та продуктивності праці.

Виробничий потенціал – включає промислові та сільськогосподарські підприємства, їхню потужність, технологічний рівень, технічний стан і здатність до модернізації.

Фінансово-економічний потенціал – охоплює доходи бюджету, рівень інвестиційної привабливості, обсяг капіталовкладень, банківську інфраструктуру, податковий потенціал.

Інфраструктурний потенціал – наявність і якість об'єктів транспортної, комунальної, енергетичної, цифрової інфраструктури.

Інноваційно-технологічний потенціал – рівень впровадження інновацій, науково-дослідні установи, технопарки, рівень цифровізації, кількість стартапів та IT-проектів.

Соціальний потенціал – стан соціальної сфери: освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, демографічна ситуація.

Екологічний потенціал – рівень збереження природних ресурсів, екологічна безпека, наявність програм сталого розвитку.

Інституційний потенціал – ефективність місцевого управління, наявність стратегій розвитку, рівень децентралізації та громадської участі.

Отже, соціально-економічний потенціал є інтегральною характеристикою здатності соціально-економічної системи забезпечувати стабільне функціонування та розвиток. Його ефективне використання потребує комплексного підходу до аналізу, планування й управління на основі раціонального поєднання усіх структурних елементів.

1.2. Підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу ОТГ

Оцінювання соціально-економічного потенціалу територіальної громади є важливим елементом стратегічного управління місцевим розвитком. Цей процес дає змогу виявити не лише фактичні ресурси, якими володіє громада, але й визначити рівень їх ефективного використання, наявні резерви, бар'єри розвитку та перспективні напрями зростання. У науковій і прикладній літературі сформувалося кілька підходів до оцінювання соціально-економічного потенціалу територіальних громад, кожен з яких має свої концептуальні засади, методологічні інструменти та практичне значення [23].

Один із традиційних і найпоширеніших підходів – ресурсний. Його сутність полягає в тому, що потенціал громади ототожнюється з наявними у її розпорядженні ресурсами: природними, трудовими, інтелектуальними, матеріально-технічними, фінансовими. Оцінювання здійснюється шляхом інвентаризації ресурсної бази, визначення її кількісних та якісних характеристик, рівня використання, а також просторового розміщення. Особлива увага при цьому приділяється співвідношенню ресурсів до потреб громади, їхній доступності, а також можливості заміщення або залучення додаткових джерел. Водночас цей підхід має обмеження, оскільки переважно фіксує статичний стан ресурсів без урахування їх динаміки та потенціалу розвитку.

Інтегрально-індексний підхід, навпаки, базується на систематизації широкого кола соціальних та економічних показників, які кількісно відображають рівень розвитку громади. Цей метод передбачає побудову інтегрального індексу на основі набору індикаторів: валового продукту на душу населення, рівня зайнятості, середньої заробітної плати, обсягу капітальних інвестицій, кількості малих і середніх підприємств, забезпеченості освітніми, медичними, культурними послугами, стану інфраструктури тощо. Усі показники нормуються, зважуються і агрегуються в один або кілька узагальнених індексів. Такий підхід дозволяє здійснювати міжрегіональне

порівняння, аналіз динаміки розвитку, формувати рейтинги та ранжувати ТГ за ступенем реалізованого потенціалу. Основна складність полягає у зборі достовірної статистичної інформації, а також у визначенні вагових коефіцієнтів для кожного з індикаторів, що часто носить суб'єктивний характер [56, с. 318].

Функціонально-цільовий підхід орієнтований на відповідність наявного потенціалу стратегічним цілям громади. Його особливістю є акцент на доцільності та ефективності використання ресурсів у контексті поставлених завдань розвитку. Аналіз потенціалу здійснюється через призму ключових функціональних сфер: економіки, соціальної сфери, житлово-комунального господарства, екології, інституційного середовища. Цей підхід передбачає оцінку не лише наявних показників, але й здатності громади до інституційного самоуправління, стратегічного планування, впровадження інновацій, налагодження партнерств [50, с.63]. Він тісно пов'язаний з концепціями сталого розвитку, соціального капіталу та децентралізації, що робить його особливо актуальним в умовах реформи місцевого самоврядування в Україні [24, с.8].

У практиці планування розвитку територіальних громад також широко використовується SWOT-аналіз. Цей підхід ґрунтується на виявленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін громади, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). На відміну від попередніх, він носить переважно якісний характер і базується на експертних оцінках, опитуваннях, громадських обговореннях. SWOT-аналіз є незамінним інструментом у стратегічному плануванні, дозволяючи формувати цілі та завдання розвитку з урахуванням внутрішнього потенціалу і зовнішніх чинників. Водночас, його об'єктивність залежить від компетентності експертів і ступеня залучення місцевої спільноти до аналізу.

Оцінювання потенціалу може також здійснюватися з урахуванням просторово-географічного підходу, який враховує розміщення громади відносно основних транспортних вузлів, великих міст, ринків збуту, природних ресурсів, туристичних маршрутів. Географічне положення визначає рівень доступності, інвестиційну привабливість, логістичні переваги, екологічні

ризика. Просторовий підхід дає змогу оцінити конкурентоспроможність громади в регіональному контексті та її інтеграційний потенціал [37, с. 25].

Отже, кожен із зазначених підходів має свої особливості, переваги та недоліки, а також різний ступінь застосовності в залежності від доступності даних, етапу розвитку ТГ, мети оцінювання та ресурсів, які можуть бути залучені до аналітичного процесу. Найбільш ефективним вважається комплексний підхід, який поєднує кількісні й якісні методи, забезпечує всебічне охоплення усіх аспектів потенціалу та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах важливою тенденцією є використання геоінформаційних систем (ГІС), дашбордів, відкритих баз даних, що підвищують точність та доступність оцінки потенціалу громади.

1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності використання потенціалу громади

Аналіз ефективності використання соціально-економічного потенціалу громади є важливою складовою стратегічного планування, оцінювання результативності управлінських рішень та формування напрямів підвищення конкурентоспроможності території. З огляду на комплексність самої категорії «потенціал», яка охоплює людські, природні, фінансові, інфраструктурні, організаційні та інші ресурси, методика оцінки ефективності його використання також повинна бути системною, інтегративною та адаптивною до специфіки кожної громади [39].

Одним із основних принципів методичного підходу до такого аналізу є розмежування ресурсного потенціалу (наявні ресурси) та функціонального потенціалу (реальна спроможність громади реалізовувати соціально-економічні функції). Ефективність, у цьому контексті, визначається не лише за обсягом ресурсів, а за здатністю їхнього перетворення у конкретні результати –

економічне зростання, покращення якості життя населення, розвиток інфраструктури, підвищення рівня послуг.

Для забезпечення об'єктивності аналізу, доцільно дотримуватись кількох методичних кроків. Першим етапом є формулювання цілей, яких прагне досягти громада, та визначення набору показників, які дозволяють оцінити досягнутий результат. Такими критеріями можуть бути: темпи приросту доходів бюджету, рівень зайнятості, обсяг інвестицій, охоплення соціальними послугами, рівень освітніх чи медичних послуг, задоволеність населення якістю життя тощо. Важливо, щоб ці показники були порівняльними, вимірюваними та репрезентативними [39, с. 71].



Рис. 1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності використання потенціалу громади [18]

Варто визначити склад використаних ресурсів. Необхідно ідентифікувати, які саме ресурси були залучені для досягнення результатів. До таких ресурсів відносять: трудові ресурси (кадровий потенціал), фінансові надходження, бюджетні асигнування, матеріально-технічну базу, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування тощо. Це дозволяє співвіднести витрати з результатами, що є основою для подальших розрахунків ефективності [38].

Існує кілька підходів до кількісного вимірювання ефективності використання потенціалу громади: [54, с. 17]

- економічна ефективність визначається як відношення економічного результату до витрат ресурсів. Наприклад, відношення приросту ВВП на душу населення до бюджетних витрат на розвиток економіки;
- соціальна ефективність може оцінюватись за змінами в якості соціальних послуг, тривалості життя, рівні освіти, показниках народжуваності, міграційного балансу;
- інституційна ефективність оцінюється за ступенем реалізації запланованих стратегій, прозорістю управління, ефективністю адміністрування доходів, залученням громадськості до прийняття рішень.

Зіставлення показників ефективності з іншими громадами (аналогічного рівня, з подібною ресурсною базою чи територіальними умовами) дозволяє виявити слабкі й сильні сторони, а також перейняти кращі практики управління потенціалом.

Для комплексності оцінювання важливо доповнювати кількісні методи якісними. SWOT-аналіз дозволяє визначити внутрішні чинники, які стримують або навпаки – сприяють ефективному використанню потенціалу (наприклад, недосконала система управління, низький рівень ініціативи громадян, обмежений доступ до зовнішнього фінансування), а також зовнішні можливості й загрози.

Оцінювання ефективності повинно відображати не лише поточний стан, а й тенденції змін у часі. Це дозволяє зробити висновки про сталий або нестабільний розвиток, а також про результативність реалізованих програм і стратегічних планів.

Для цілісної картини можливе застосування інтегрального показника, який би поєднував кілька ключових індикаторів (економічного, соціального, інфраструктурного, екологічного характеру) з відповідними ваговими коефіцієнтами. Такий індекс дозволяє системно оцінити рівень використання потенціалу громади та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, методичні аспекти аналізу ефективності використання потенціалу громади базуються на поєднанні кількісних та якісних методів,

використанні багатовимірних показників і орієнтації на стратегічні цілі розвитку. Комплексний підхід до аналізу дає змогу не лише визначити фактичний рівень ефективності, а й виявити резерви розвитку, пріоритетні напрями для інвестицій та вдосконалення системи управління.

АНАЛІТИЧНО - РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

2.1. Загальна характеристика Білецької ТГ: географічне положення, населення, структура управління.

Білецька сільська територіальна громада розташована в Тернопільському районі Тернопільської області з адміністративним центром у селі Біла. Зареєстрована за адресою: 47707, Україна, Тернопільська область, Тернопільський район, село Біла, вулиця Молодіжна, будинок 19.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру, дата заснування установи – 21 травня 1997 року. Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ) – 14029160. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є 84.11 – державне управління загального характеру. Керівником сільської ради значиться Малик Дмитро Васильович, здійснюючи повноваження голови громади відповідно до чинного законодавства України [10].

Громада об'єднує кілька населених пунктів, серед яких села Біла, Івачів Горішній, Івачів Долішній, Великий Глибочок, Ігровиця, Плотича, Чистилів, Мшанець, Хомівка та Дітківці. Територія громади становить орієнтовно 101,3–137,6 км², залежно від джерела інформації.

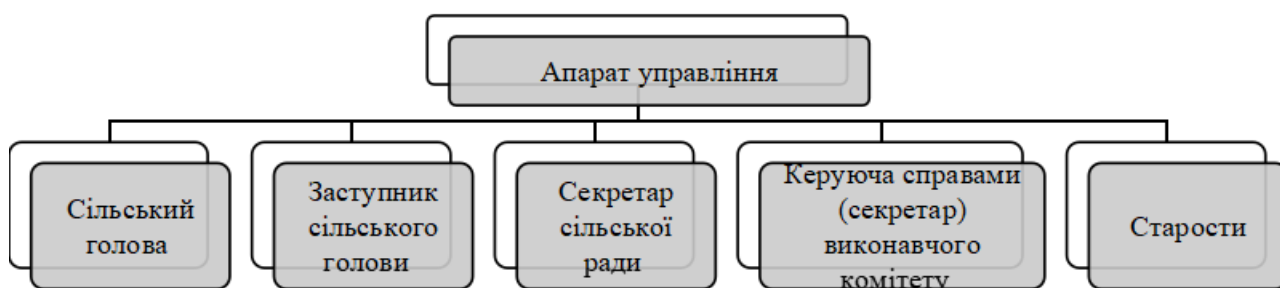


Рис. 2.1. Апарат управління Білецької ОТГ [10]

Чисельність населення громади коливається від 10 до 11 тисяч осіб. За останніми опублікованими даними, станом на початок 2022 року чисельність становила близько 10 332 жителі. Частка дітей віком до 18 років становить понад 2 тисячі осіб. Населення розміщене нерівномірно: зокрема, у Плотичі проживає понад 1300 осіб, в Ігровиці – майже 1000, в інших селах – від кількох сотень до тисячі мешканців.

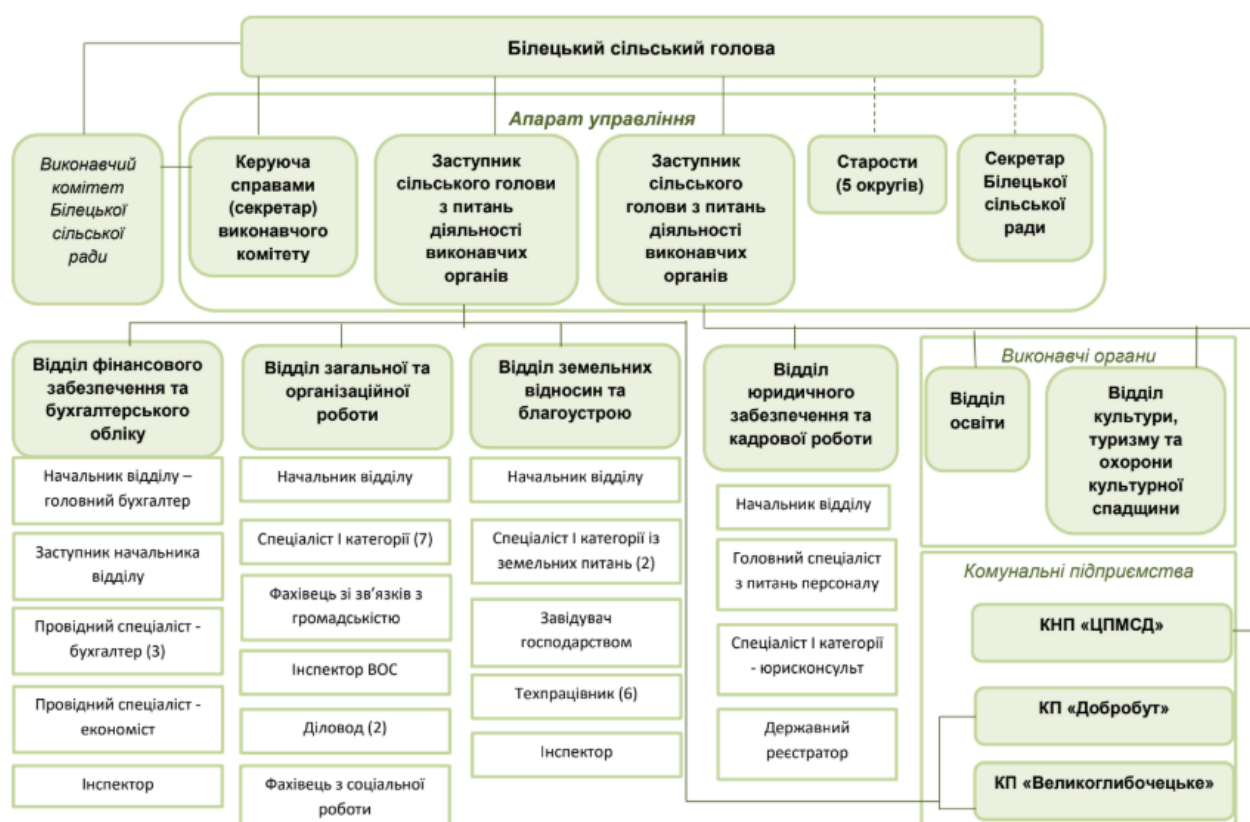


Рис. 2.2 Організаційна структура Білецької ОТГ [10].

Громада має розвинену адміністративну структуру, до якої входять виконавчі органи місцевої ради, а також старостинські округи. Система управління охоплює відділи фінансів, економіки та інвестицій, земельних відносин, освіти, культури, туризму, а також центр надання адміністративних послуг. Адміністративний центр громади – село Біла – має відповідну інфраструктуру для функціонування органів місцевого самоврядування.

Освітня інфраструктура представлена загальноосвітніми навчальними закладами I–II ступенів, дошкільними установами та позашкільними закладами. Наприклад, у селі Біла та селі Ігровиця функціонують школи, які обслуговують кілька сотень учнів. Крім того, в громаді діє мережа закладів культури – бібліотеки, народні доми, клуби – а також амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти, що забезпечують базову медичну допомогу населенню.

Економічна база громади представлена малими сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими господарствами, приватними підприємцями, а також бюджетними установами. Пріоритетними напрямками залишаються сільське господарство, обслуговування, логістика та поступово – туризм. Територія громади має вигідне розташування поряд із м. Тернопіль, що сприяє економічній інтеграції з обласним центром та створює додаткові можливості для інвестиційного розвитку.

Загалом Білецька громада має потенціал для сталого соціально-економічного зростання за рахунок збалансованого використання людських ресурсів, територіальної близькості до адміністративного центру області, наявної інфраструктури, а також управлінської спроможності до впровадження стратегічних ініціатив.

2.2. Аналіз економічного потенціалу

У 2025 році бюджетні кошти Білецької сільської територіальної громади були спрямовані на фінансування широкого спектру напрямів, що охоплюють як поточні потреби, так і стратегічні інвестиційні проєкти. Основні витрати припали на обслуговування та ремонт інфраструктури, виплату заробітної плати, соціальні гарантії для населення та житлові субсидії.

Водночас значна частка бюджету була спрямована на капітальні видатки, підтримку програм розвитку, оплату послуг, матеріальне забезпечення установ та оплату енергоносіїв.

Нижче подано деталізовану структуру використання бюджету громади у 2025 році з розподілом за категоріями видатків та їх відсотковою часткою в загальній сумі витрат (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Використання бюджету Білецької сільської громади за 2025 рік [11]

Стаття витрат	Сума (грн)	Відсоток від використаного бюджету, %
Обслуговування та ремонт	6 693 883	26,3
Заробітна плата та компенсації	6 024 108	23,6
Житлові субсидії та пільги	3 619 617	14,2
Капітальні видатки та інвестиції	2 251 277	8,8
Дослідження і розробки, програмні заходи	1 614 529	6,3
Соціальні страхові виплати	1 369 347	5,4
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1 050 574	4,1
Оплата послуг (крім комунальних)	960 087	3,8
Комунальні платежі	919 660	3,6
Оплата за природний газ	401 752	1,6

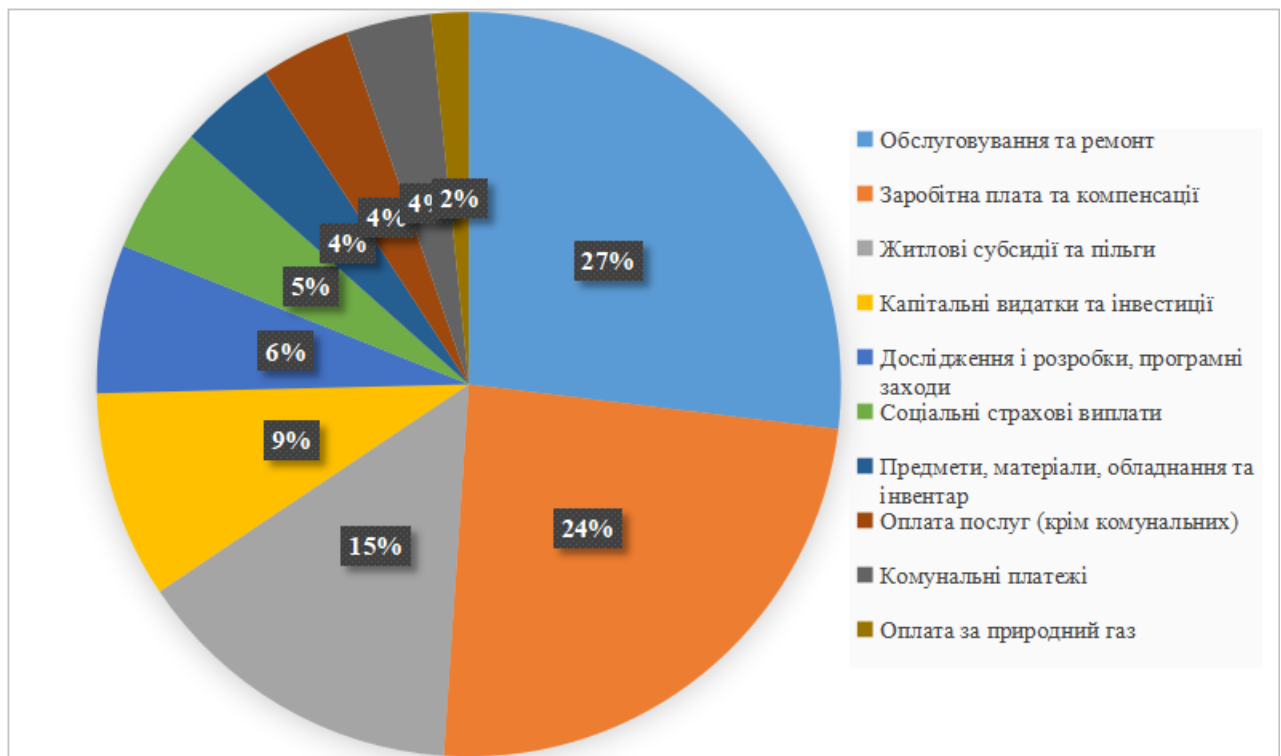


Рис. 2.3. Структура використання бюджету Білецької сільської громади, % [10]

Білецька сільська громада – активний учасник державних тендерів, насамперед як покупець. Зростання обсягів закупівель у 2023–2024 роках свідчить про посилення її фінансових можливостей, розширення інвестиційних

програм та реалізацію важливих громадських ініціатив. Мінімальна активність у ролі продавця пояснюється тим, що органи місцевого самоврядування здебільшого не надають комерційних послуг на конкурентних засадах, а зосереджуються на забезпеченні життєдіяльності громади.

Згідно з офіційними даними публічних закупівель, загальна кількість тендерів, у яких брала участь громада - 962 процедури. Це свідчить про високу активність громади в системі Prozorro як замовника, а подекуди і як постачальника.

Таблиця 2.2

Участь у тендерах [11]

Операція, грн	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення, грн	Приріст, %
Продажі	—	—	39439	—	—	0	0
Покупки	467956	7036973	58324707	107588218	17295008	-90293210	-83,93

У ролі продавця (тобто постачальника товарів чи послуг) громада або її окремі структурні підрозділи проявляли незначну активність – єдиний зафіксований обсяг продажів становить 39 439 гривень у 2023 році. Це свідчить про те, що Білецька сільська рада переважно виступає в системі публічних закупівель як замовник.

У ролі замовника громада демонструє стабільне зростання обсягів закупівель. Найбільше коштів було витрачено у 2024 році – понад 107 млн грн, що може бути пов'язано з реалізацією масштабних інфраструктурних або соціальних проєктів. У 2025 році обсяг закупівель зменшився до 17,3 млн грн, але все ще залишився на досить високому рівні порівняно з 2022–2021 роками, коли суми були значно меншими (від 0,47 до 7 млн грн).

У 2025 році, у порівнянні з попереднім роком, загальна сума витрат на закупівлі скоротилася на 90,3 млн грн, що становить зменшення на 83,93%. Така динаміка може свідчити про завершення великомасштабних проєктів, які реалізовувалися у 2024 році, або про зміну бюджетних пріоритетів громади.

Також можливими причинами зменшення можуть бути:

- оптимізація витрат;
- відсутність нових капітальних інвестицій;
- перехід до поточного утримання без нових закупівель;
- обмеження державного фінансування або міжбюджетних трансфертів;
- загальнооекономічні чинники (інфляція, зміна цін, воєнний стан тощо).

Значне скорочення варто враховувати при формуванні бюджетної політики громади на наступні роки, а також при оцінці ефективності використання наявного потенціалу.

Аналіз участі Білецької сільської ради в системі публічних закупівель показує її практично односторонню активність як замовника, тобто покупця, з мінімальною присутністю у ролі продавця.

У розділі продажів зафіксовано лише три угоди, всі з яких укладені з підрозділами самої Білецької сільської ради. Найбільша сума – 27 339 грн – надійшла від головного апарату сільради. Інші два замовники – це структурні підрозділи: відділ освіти (10 000 грн) та відділ культури, туризму й охорони культурної спадщини (2 100 грн). Це свідчить про внутрішньогосподарські переміщення коштів, ймовірно, у вигляді внутрішніх трансакцій або реалізації майна між підрозділами. Жодної активної участі у відкритих продажах третім особам або іншим установам не зафіксовано.

Натомість у розділі покупок громада виявляє велику активність та є важливим гравцем у локальному сегменті публічних закупівель. Топ-10 найбільших постачальників отримали від сільради сукупно понад 153 мільйони гривень. Найбільшими підрядниками є будівельні та інфраструктурні компанії: ТОВ «Альянс Буд Груп» (45,2 млн грн), ТОВ «Тербудгруп» (24,2 млн грн) та ТОВ «БМБУД» (18,1 млн грн). Ці суми свідчать про активну реалізацію будівельних та, ймовірно, дорожніх проєктів, а також про капітальні інвестиції громади у свою інфраструктуру [11].

Інші постачальники, такі як ТОВ «Техно-Буд-Центр», ТОВ «АВАКС ПРОФ» або ПП «Скала», також спеціалізуються на будівництві, реконструкції, матеріально-технічному забезпеченні. Це підтверджує, що більшість

бюджетних коштів спрямовуються саме на проєкти розвитку, модернізації та обслуговування інфраструктури. Наявність у списку фізичної особи-підприємця Войтюка Миколи Дмитровича (5,3 млн грн) говорить про залучення й малого бізнесу до виконання замовлень.

Загалом структура публічних фінансових відносин Білецької сільської ради є характерною для органів місцевого самоврядування: громада виступає замовником робіт і послуг, натомість роль постачальника (продавця) для неї обмежена внутрішньою взаємодією між власними структурними підрозділами. Це свідчить про концентрацію зусиль на забезпеченні потреб мешканців, реалізації інвестиційних програм та розвитку матеріальної бази громади.

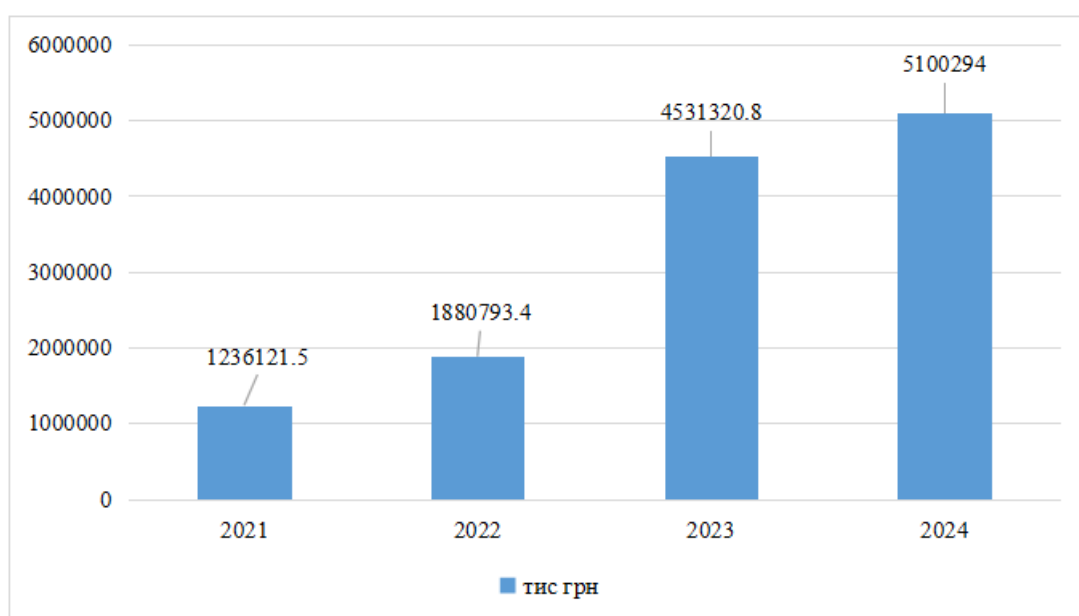


Рис. 2.4. Динаміка доходу підприємств Білецької ОТГ за 2021-2024 роки [11].

На підставі даних, наведених на рис. 2.4, можна зробити висновки щодо змін у доходах підприємств Білецької сільської територіальної громади протягом чотирьох останніх років. У 2021 році загальний дохід становив 1 236 122 тис. грн, що є базовим рівнем для аналізу. У 2022 році спостерігається зростання на 645 672 тис. грн або приблизно 52,2 %, що свідчить про поступову активізацію економічної діяльності громади, попри складну ситуацію в країні.

Найбільш стрімке зростання доходу зафіксоване у 2023 році, коли сума доходів підприємств склала 4 531 321 тис. грн, що на 2 650 528 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Темп приросту становив приблизно 141 %. Така динаміка,

ймовірно, пов'язана з відновленням бізнесової активності, реалізацією інвестиційних проєктів, розширенням підприємницького сектору або отриманням державної підтримки.

У 2024 році показник доходів зріс до 5 100 294 тис. грн, що на 569 973 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Темп зростання сповільнився і склав лише 12,6 %. Це може свідчити про часткове насичення ринку, завершення великих інфраструктурних чи інвестиційних програм або стабілізацію темпів росту економічної активності.

Загалом за чотири роки (2021–2024) дохід підприємств зріс більш ніж у 4 рази – на 3 864 172 тис. грн, що є позитивним сигналом щодо розвитку економіки громади. Така динаміка демонструє високий потенціал місцевого підприємницького середовища та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, однак також вказує на потребу в стратегічному плануванні, щоб утримати або стимулювати подальше зростання.

У подальших періодах варто звернути увагу на якісний склад цього доходу, зокрема – джерела зростання (держзамовлення, інвестиції, експорт, внутрішній попит тощо) та стійкість до потенційних економічних ризиків.

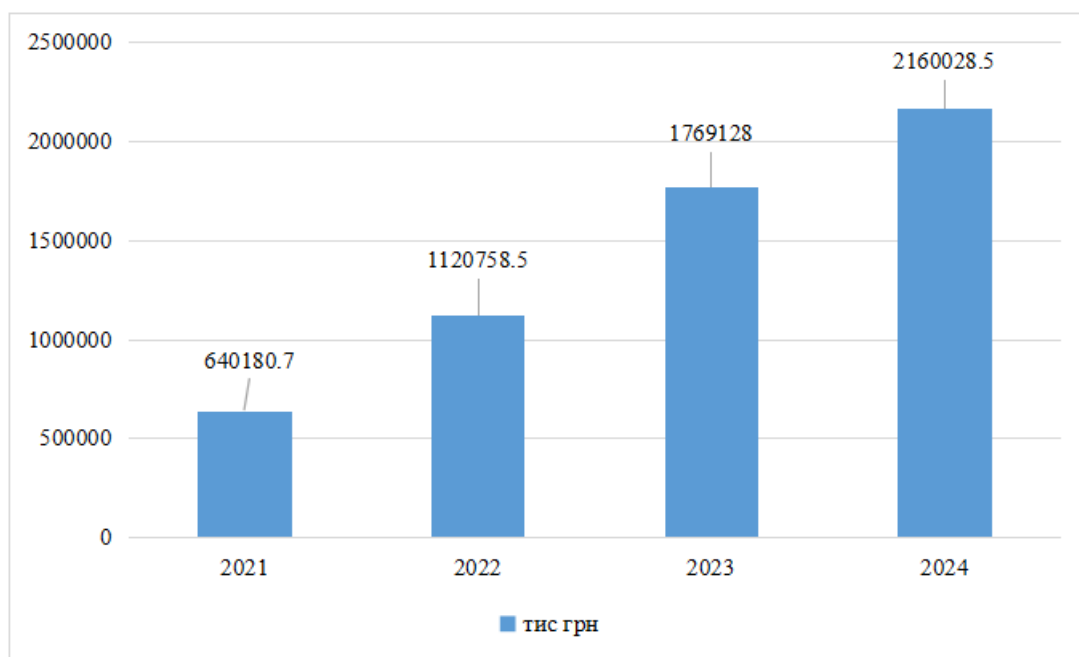


Рис.2.5. Динаміка активів підприємств Білецької ОТГ за 2021-2024 роки [11].

На основі наведених даних у рис. 2.5, можна проаналізувати загальні тенденції зміни обсягу активів підприємств Білецької сільської територіальної громади впродовж чотирьох років. У 2021 році обсяг активів підприємств становив 640 180,7 тис. грн, що є найнижчим показником за досліджуваний період. Це був початковий рівень, який демонструє стан матеріально-фінансової бази підприємств у період невизначеності та загальнодержавних викликів.

У 2022 році активи зросли до 1 120 758,5 тис. грн, що означає приріст у 480 577,8 тис. грн або приблизно 75,1 % у порівнянні з 2021 роком. Таке зростання може бути зумовлене оновленням основних засобів, збільшенням капіталовкладень, а також покращенням ліквідності та загального фінансового стану підприємств.

У 2023 році обсяг активів досяг 1 769 128 тис. грн, що на 648 369,5 тис. грн більше, ніж у попередньому році, а темп приросту становить близько 57,9 %. Зростання хоч і дещо сповільнилося, проте залишилось стабільно високим. Це свідчить про подальший розвиток підприємницької інфраструктури, залучення інвестицій, розширення виробництва та модернізацію потужностей.

У 2024 році активи зросли до 2 160 028,5 тис. грн, що на 390 900,5 тис. грн або 22,1 % більше, ніж у 2023 році. Уповільнення темпів зростання активів може свідчити про досягнення певного етапу стабільності або зниження рівня нових капіталовкладень. Це також може бути результатом зосередження підприємств на підвищенні ефективності використання вже наявних ресурсів [11].

У підсумку, за період 2021–2024 років загальний обсяг активів підприємств громади зріс на 1 519 847,8 тис. грн, що становить понад 237 % приросту. Це вказує на послідовне зміцнення матеріально-фінансової бази підприємств, що є позитивним сигналом для інвесторів, органів місцевого самоврядування та інших учасників господарського процесу. Такі темпи зростання активів свідчать про високий соціально-економічний потенціал громади, що формує підґрунтя для реалізації стратегічних планів розвитку,

створення нових робочих місць, розширення бази оподаткування та підвищення рівня життя населення.

2.3. Аналіз соціального потенціалу

Зробимо аналіз демографічної структури громади станом на 17 березня 2024 року. Джерелом даних виступає інформація НСЗУ про укладені декларації з сімейними лікарями, що дозволяє досить точно окреслити віковий і гендерний розподіл мешканців.

Загальна кількість активних декларацій у громаді становить 1814 осіб. Із них 494 – чоловіки віком від 18 до 60 років, а 453 – жінки цієї ж вікової категорії. Це означає, що основне навантаження на економіку та соціально-господарське життя громади несе приблизно 947 осіб, які складають умовне працездатне ядро. Такий рівень працездатного населення є середнім для сільських громад і вказує на потенційну потребу в залученні трудових ресурсів або стимулюванні повернення молоді.

Статеву - вікову піраміду має асиметричну форму, характерну для громад із тенденціями до демографічного старіння. Найбільші відхилення від рівноваги помітні у старших вікових групах. Починаючи з 60 років і старше, кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків. Це особливо виражено у вікових сегментах 70–74, 75–79, а також 80+ років. Така структура відповідає загальнонаціональним тенденціям, де жінки мають вищу середню тривалість життя, однак вона також сигналізує про високий рівень навантаження на систему охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктуру догляду за літніми людьми [20].

У середньому віковому сегменті – від 30 до 50 років – спостерігається більш збалансований гендерний розподіл. Ці групи є найчисельнішими в структурі, що говорить про збереження економічного потенціалу громади в короткостроковій перспективі. Саме ця категорія є ключовою для місцевого

розвитку, участі в громадських ініціативах, ведення підприємницької діяльності та народження дітей.

У дитячих підліткових вікових групах (0–17 років) фіксується відносно низький рівень чисельності, особливо у групі 0–4 років. Це може свідчити про зменшення рівня народжуваності протягом останніх років. У групах 5–9 та 10–14 років ситуація дещо краща, однак загальна кількість дітей залишається меншою, ніж кількість дорослих або літніх мешканців. Така демографічна структура створює загрозу поступового зменшення населення громади в майбутньому за відсутності стабільного поповнення.

Молодіжна категорія населення (від 18 до 29 років) представлена досить нерівномірно. Видно, що частина молоді або не проживає постійно на території громади, або ж не уклала декларації з лікарями. Це свідчить про ймовірну міграцію до міст, відтік молодого населення за межі громади в пошуках освіти, роботи чи кращих соціальних умов. У цьому аспекті громада потребує цілеспрямованих дій для утримання та повернення молоді, шляхом створення умов для самореалізації, розвитку бізнесу, житлових програм і дозвілля.

Слід також врахувати, що статеві - вікова структура є ключовим фактором для планування соціальної інфраструктури. Враховуючи високу частку літніх людей, Білецькій громаді доцільно змістити акценти у розвитку надання медичних послуг, програм догляду, транспортування маломобільних осіб, доступної інфраструктури. Водночас, порівняно велика частка працездатного населення може слугувати фундаментом для активізації місцевої економіки, зокрема через підтримку підприємництва, агросектору, розвитку інфраструктури та туризму [11].

Таким чином, демографічна структура Білецької громади є типовою для сільських територій Західної України: з наявними ознаками старіння населення, низькою народжуваністю та міграцією молоді. Разом з тим, громада має ще достатній людський потенціал для реалізації стратегій розвитку за умов вчасного реагування на демографічні виклики.

Соціальний потенціал територіальної громади є одним із ключових чинників її сталого розвитку, формуючи базу для підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної стабільності та реалізації стратегічних пріоритетів. У сучасних умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування важливого значення набуває аналіз соціального потенціалу громад – зокрема, його структури, рівня розвитку та ефективності використання.

Білецька сільська територіальна громада Тернопільської області, як типова громада із переважно сільською соціальною структурою, демонструє низку тенденцій, які заслуговують на окрему увагу. До ключових складових соціального потенціалу громади належать: система освіти, стан охорони здоров'я, культурна інфраструктура та демографічна ситуація. Кожен із цих елементів не лише впливає на добробут населення, але й визначає можливості для майбутнього економічного розвитку, інвестиційної привабливості, соціальної згуртованості та формування людського капіталу.

Система освіти громади забезпечує підготовку кадрів, формування інтелектуального потенціалу та розвиток молоді, але водночас стикається з викликами щодо матеріально-технічного забезпечення та кадрового ресурсу. Охорона здоров'я, як базовий соціальний сервіс, визначає якість та тривалість життя населення, а також спроможність громади швидко реагувати на демографічні та епідеміологічні виклики. Культурне середовище сприяє збереженню ідентичності, залученню молоді до активного суспільного життя, формуванню духовних і моральних цінностей. Демографічна ситуація, у свою чергу, є основним індикатором сталості соціального розвитку та ефективності державної політики на місцевому рівні [9].

Таблиця 2.3

Структура бюджету за видатками Білецької ТГ за січень – липень 2025 року [9]

Стаття видатків	Сума, грн	Частка, %
Загальнодержавні функції	15424009,52	19,52
Громадський порядок, безпека та судова влада	265850,00	0,34
Економічна діяльність	6817477,97	8,63

Житлово-комунальне господарство	3966306,50	5,02
Охорона здоров'я	1076273,71	1,36
Духовний та фізичний розвиток	3983701,88	5,04
Освіта	42548731,33	53,86
Соціальний захист та соціальне забезпечення	4922031,36	6,23
Разом	79004382,27	100

Аналізуючи ці складові в контексті Білецької громади, важливо не лише виявити сильні сторони соціального потенціалу, але й окреслити наявні проблеми, ризики та точки зростання. Комплексне дослідження дозволить сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та розробити рекомендації щодо підвищення соціальної ефективності функціонування громади.

Упродовж січня – липня 2025 року загальний обсяг видатків бюджету Білецької територіальної громади становив 79 004 382,27 грн. Аналіз структури видатків дозволяє окреслити основні пріоритети фінансової політики громади та виявити особливості розподілу бюджетних ресурсів за функціональними напрямками.

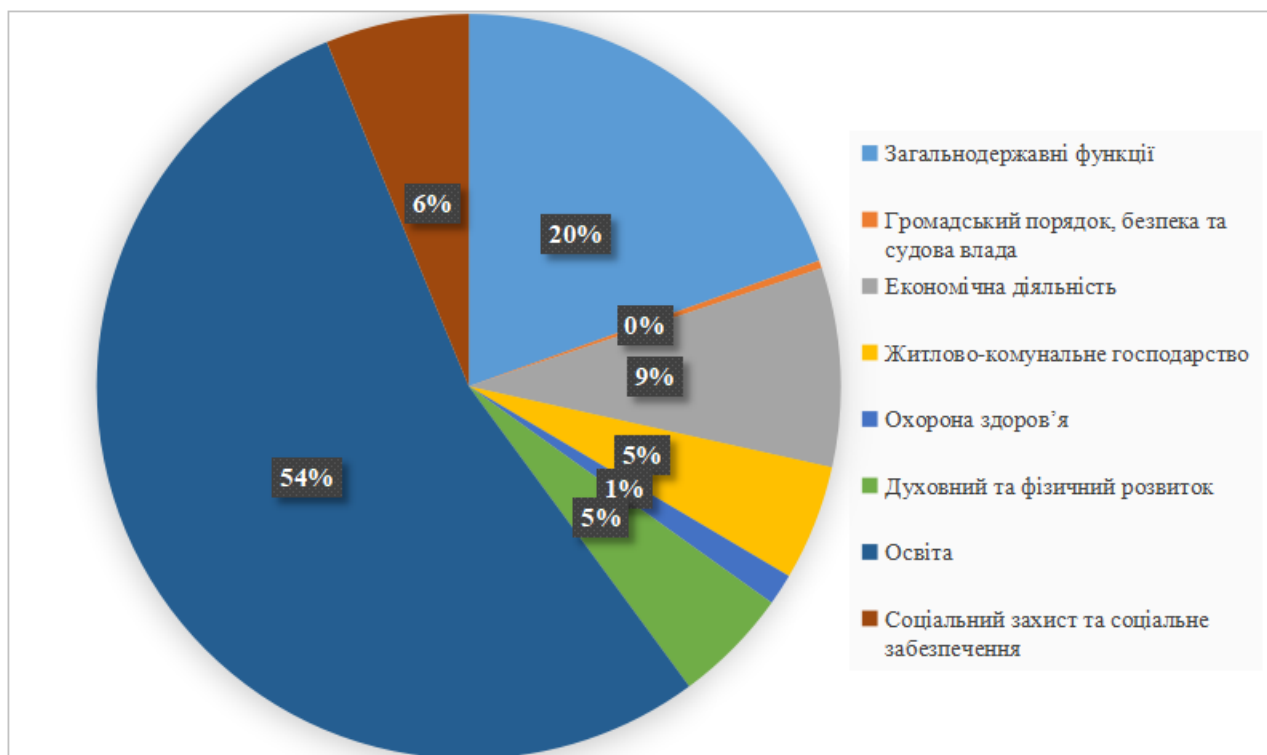


Рис. 2.7. Структура використання бюджету Білецької сільської громади, % [9]

Найбільша частка коштів – понад половину всього бюджету (53,86%) – спрямована на освіту. Це свідчить про стратегічну орієнтацію громади на розвиток людського капіталу, підтримку шкільної та дошкільної мережі, забезпечення заробітної плати працівникам закладів освіти, утримання інфраструктури та, ймовірно, впровадження освітніх програм. Така фінансова концентрація підтверджує, що освітня сфера залишається домінантною у соціальній політиці ОТГ.

На другому місці за обсягом видатків – загальнодержавні функції (19,52%). Сюди, як правило, включаються витрати на органи місцевого самоврядування, управління, фінансове адміністрування та інші супровідні служби, що забезпечують стабільне функціонування громади.

Економічна діяльність отримала 8,63% загальних видатків. Це відносно значна частка, яка може включати розвиток підприємництва, інфраструктурні проєкти, аграрну підтримку або дорожнє господарство. Цей рівень фінансування свідчить про намагання громади підтримувати економічну активність та розвивати господарський потенціал.

На соціальний захист та соціальне забезпечення припадає 6,23% бюджету. Це доволі помірний показник, який, однак, дозволяє говорити про наявність соціально орієнтованих програм – пільг, субсидій, допомоги вразливим верствам населення [9].

Близько 5% бюджету спрямовано на духовний та фізичний розвиток (5,04%), що включає витрати на культуру, спорт, дозвілля. Така частка є позитивним сигналом щодо підтримки культурного життя, розвитку молодіжних ініціатив та підтримки спортивної інфраструктури.

Видатки на житлово-комунальне господарство становлять 5,02%, що свідчить про відносно обмежене фінансування у цій сфері, з огляду на потреби у ремонтах, благоустрої та утриманні інженерної інфраструктури.

Видатки на охорону здоров'я склали лише 1,36% - це досить низький показник, який може свідчити про те, що більшість медичних послуг фінансується через Національну службу здоров'я України або інші джерела.

Проте така частка вказує на потребу у підвищенні уваги до місцевих закладів охорони здоров'я, особливо у сільських громадах.

Найменша частка бюджету - 0,34% - спрямована на громадський порядок, безпеку та судову владу, що є типовою практикою для органів місцевого самоврядування, які не здійснюють фінансування поліції чи судової системи напряду, але можуть утримувати охоронців у школах, місцеву охорону порядку тощо.

Бюджетна структура Білецької ОТГ у першій половині 2025 року свідчить про соціально орієнтовану модель розподілу ресурсів, із чітким фокусом на освіту та адміністративне забезпечення. Водночас, обмежене фінансування охорони здоров'я, ЖКГ та соціального захисту вимагає посилення уваги до ефективності використання коштів у цих сферах. Подальший аналіз має бути спрямований на оцінку результативності бюджетних програм та їх відповідності до реальних потреб мешканців громади.

2.4. SWOT-аналіз соціально-економічного розвитку Білецької ОТГ

У процесі оцінювання соціально-економічного потенціалу громади важливим аналітичним інструментом є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на її розвиток (табл.2.4.).

Такий підхід допомагає визначити сильні сторони, які потрібно посилювати, слабкі – усувати або мінімізувати їх вплив, а також виявити можливості для подальшого зростання та загрози, що можуть стримувати реалізацію стратегічних планів. SWOT-аналіз Білецької сільської територіальної громади є логічним продовженням дослідження її соціально-економічного стану та розглядається як базовий інструмент для формування ефективної стратегії розвитку. Він базується на результатах попередніх етапів аналізу, зокрема оцінці рівня бюджетного забезпечення, стану освітньої,

культурної, медичної інфраструктури, демографічних тенденцій, ділової активності, розвитку підприємництва та управлінської спроможності.

Особливістю Білецької громади є її наближеність до обласного центру, що створює як додаткові переваги, так і нові виклики у контексті збереження самодостатності та зміцнення власної економічної бази. SWOT-аналіз у цьому контексті дозволяє краще зрозуміти поточний стан і перспективи розвитку ТГ, а також стане основою для обґрунтованого вибору пріоритетів стратегічного планування.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз соціально-економічного розвитку Білецької ТГ [10]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування поблизу м. Тернопіль, що сприяє доступу до ринків, інфраструктури та робочих місць	Значна залежність від трансфертів з державного бюджету, нестабільне власне фінансове підґрунтя
Розвинена освітня мережа, велика частка бюджету спрямована на освіту (понад 50%)	Недостатній рівень інвестицій у сферу охорони здоров'я
Наявність закладів культури, спорту та активне громадське життя	Виснаження матеріально-технічної бази закладів соціальної інфраструктури
Активна участь громади в публічних закупівлях, зростання чисельності підприємств та працівників.	Високий рівень трудової міграції, зменшення кількості молоді та фахівців у сільській місцевості.
Розвиток дорожньої та комунальної інфраструктури (наявність великих підрядних контрактів на ремонт).	Нерівномірний розвиток між населеними пунктами громади, відсутність єдиного просторового планування.
Можливості	Загрози
Реалізація стратегій сталого розвитку громад, участь у державних і міжнародних грантових програмах.	Підвищення вартості утримання бюджетних установ, збільшення тарифного навантаження.
Створення індустріальних парків або розвиток аграрного кластеру на основі місцевих ресурсів.	Можлива втрата трудового ресурсу через активну міграцію в міста або за кордон.
Розвиток сільського туризму, історико-культурних маршрутів та зелених зон.	Військова загроза, загальнонаціональна економічна нестабільність.
Діджиталізація управління громадою, впровадження сучасних ІТ-рішень в освіту та адміністративні послуги.	Застарілість управлінських механізмів, слабка кваліфікація кадрів на місцях.
Поглиблення співпраці з сусідніми громадами та залучення бізнесу до соціальних ініціатив.	Недовіра населення до місцевої влади, низька активність у громадських процесах.

SWOT-аналіз свідчить про наявність у Білецької ТГ потужного соціального та людського потенціалу, який є основою для довгострокового розвитку. Найбільшими перевагами є близькість до обласного центру,

розвинена освітня сфера, активність у сфері закупівель та потенціал до економічного зростання. Водночас громада стикається з рядом внутрішніх проблем – нерівномірністю розвитку, кадровим голодом у критичних секторах, слабкою інфраструктурою охорони здоров'я.

Зовнішні можливості дозволяють громадам зміцнювати свою спроможність через залучення інвестицій, розвиток кластерів, діджиталізацію та підтримку малого бізнесу. Однак реалізація цих можливостей буде ефективною лише за умови усунення внутрішніх слабкостей і протидії актуальним загрозам, зокрема демографічній кризі, економічній нестабільності та зростанню вартості утримання соціальної сфери.

Таким чином, у другому розділі було здійснено всебічний аналіз соціально-економічного потенціалу Білецької сільської територіальної громади, що дозволило глибше оцінити її поточний стан, сильні сторони, проблемні зони та перспективні напрями розвитку.

Загальна характеристика громади свідчить про її вигідне географічне розташування поблизу обласного центру, що створює додаткові можливості для міжмуніципальної співпраці, розвитку логістики, підприємництва та інфраструктури. Адміністративна структура громади є сформованою та функціонально здатною до виконання базових управлінських завдань, хоча потребує подальшого вдосконалення з точки зору цифровізації та кадрового забезпечення.

Аналіз економічного потенціалу громади показав наявність розвиненої ресурсної бази, активного сектору підрядних робіт, стабільної фінансової підтримки через державні трансферти та поступовий розвиток малого й середнього підприємництва. Проте спостерігається висока залежність бюджету від зовнішніх надходжень, недостатній рівень капітальних інвестицій у виробничу сферу та нерівномірний розподіл економічної активності між населеними пунктами громади.

Соціальний потенціал громади є одним із ключових напрямів її життєздатності. Білецька ТГ приділяє значну увагу розвитку освіти, яка

отримує найбільшу частку бюджету. Наявність розгалуженої мережі освітніх закладів, установ культури та початкової медичної інфраструктури свідчить про спроможність громади підтримувати базові потреби населення. Водночас у галузі охорони здоров'я та соціального захисту зберігається потреба в оновленні матеріально-технічної бази, кадровому підсиленні та розширенні спектру послуг.

У рамках SWOT-аналізу було виявлено, що серед ключових сильних сторін громади – активна бюджетна політика, наявність кадрового та підприємницького потенціалу, розвинена освітня інфраструктура. Основними загрозами виступають демографічне скорочення, міграція працездатного населення, економічна нестабільність та енергозалежність. Водночас громада має низку можливостей, зокрема залучення інвестицій, розвиток співпраці з міжнародними донорами та реалізацію стратегічних проєктів у сферах освіти, інфраструктури, енергозбереження та туризму.

Отже, результати аналітичного розділу свідчать про наявність у Білецької ОТГ достатнього потенціалу для саморозвитку та забезпечення високої якості життя населення. Умовою ефективного використання цього потенціалу є системне стратегічне планування, мобілізація внутрішніх резервів, активне залучення інвестицій та посилення управлінської спроможності громади.

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку громади

Відповідно до Розпорядження № 89 від 18 жовтня 2019 року, у Білецькій об'єднаній територіальній громаді було офіційно розпочато процес стратегічних планувань розвитку. У рамках цього процесу, за участі виконавчого апарату сільської ради, депутатського корпусу та представників громадськості, передбачено розробку та реалізацію «Стратегії розвитку Білецької ТГ на 2020–2027 роки» [10].

Для забезпечення всебічного аналізу поточного стану та перспектив розвитку Білецької територіальної громади, а також для визначення стратегічного бачення, місії, потенційних сценаріїв розвитку, формулювання довгострокових і короткострокових цілей було сформовано Робочу групу зі стратегічного планування.

До її складу увійшли представники всіх населених пунктів громади, що забезпечує збалансованість інтересів та врахування специфіки різних територій. Учасники групи репрезентують різні сфери суспільного життя: економіку, освіту, охорону здоров'я, культуру, громадський сектор, інфраструктуру тощо. Важливим аспектом є участь у групі працівників виконавчого апарату сільської ради, що не лише посилює професійну складову планування, але й створює передумови для ефективної реалізації Стратегії в майбутньому. Це особливо актуально в умовах можливих змін у керівництві громади, оскільки забезпечується інституційна спадковість, стабільність та продовження стратегічного курсу незалежно від кадрових ротацій [49].

У межах процесу стратегічного плану розвитку Білецької територіальної громади було ініційовано створення тематичних фокус-груп, до складу яких увійшли активні та ініціативні представники громади. Формування фокус-груп здійснювалося за основними напрямками життєдіяльності: соціальна сфера, підприємницьке середовище, місцеве самоврядування та активна молодь.

Долучитися до роботи фокус-груп могли всі охочі мешканці громади, зацікавлені у розвитку свого населеного пункту та всієї ТГ загалом. Відкритість цього процесу та встановлений термін до 18 листопада 2019 року для подання кандидатур забезпечили прозорість, інклюзивність та максимальне врахування громадської думки. Таке залучення населення до планування стало важливим кроком у формуванні дієвої та демократичної моделі управління, що ґрунтується на партнерстві між владою та жителями громади, а також сприяє зростанню рівня довіри, активізації громадської участі й формуванню спільної відповідальності за реалізацію стратегічних цілей [12].

З метою забезпечення відкритості та максимально широкого впливу громадськості на процес планування стратегічного розвитку Білецької територіальної громади було ініційовано збір пропозицій від мешканців громади. Збір проводиться через офіційний веб-сайт Білецької сільської ради, що дає змогу кожному жителю висловити власне бачення, подати ідеї, окреслити проблеми та пріоритети, які, на його думку, варто врахувати при формуванні Стратегії розвитку [10].

Цей механізм громадської участі дозволяє створити стратегічний документ, що базуватиметься не лише на експертному аналізі, а й на реальних потребах та очікуваннях населення [27, с.348]. Такий підхід сприяє формуванню діалогу між владою та громадою, зміцненню демократичних засад управління, а також надає можливості для більшої ефективності та легітимності майбутньої Стратегії розвитку Білецької ТГ.

Фокусом діяльності Робочої групи є виявлення соціально-економічного потенціалу громади, діагностика проблемних зон, а також визначення стратегічного бачення, місії та сценаріїв розвитку, що відображаються у SWOT-аналізу територіальної громади.

Головна увага приділяється збору та аналізу даних з різних джерел: статистичної звітності, громадських обговорень, результатів опитувань жителів громади. На цій основі формується аналітичний звіт і розробляється проєкт

Стратегії, який включає систему стратегічних і оперативних цілей, індикатори досягнення результатів, а також конкретні заходи з реалізації [33, с.63].

Для розширення участі громадськості в стратегічному процесі створено фокус-групи за напрямками: соціальна сфера, економіка, молодіжна політика, місцеве самоврядування. Такий формат дозволяє залучати фахівців, експертів і просто небайдужих громадян до формування цілей, що безпосередньо відображають потреби населення.

Робоча група також відповідає за розробку плану дій з реалізації Стратегії, організацію консультацій, підготовку проєктів, проведення моніторингу результатів і інформування населення. Вона уповноважена ініціювати зміни до плану дій, брати участь у громадських слуханнях, подавати пропозиції на розгляд органів місцевого самоврядування та брати участь у реалізації відповідних програм.

Усе це спрямоване на досягнення головного стратегічного пріоритету громади – сталого соціально-економічного розвитку на основі прозорості, участі громадськості, ефективного управління ресурсами та орієнтації на довгострокові результати [33, с. 65].

На основі проведеного SWOT-аналізу соціально-економічного розвитку Білецької ТГ можна окреслити головні стратегічні пріоритети розвитку громади, які випливають з наявних внутрішніх сильних, а також слабких сторін, загроз та зовнішніх можливостей. Формування цих пріоритетів має на меті забезпечити сталий розвиток території, посилити її конкурентні переваги та мінімізувати ризики.

Основою для цього пріоритету є сильна освітня база громади, яка вже сьогодні отримує понад 50% бюджетних видатків. Водночас SWOT-аналіз вказує на значну потребу у підвищенні якості послуг у сфері охорони здоров'я, оновленні матеріально-технічної бази шкіл, дитячих садків та культурних закладів. Поряд із цим, актуальною залишається проблема демографічного старіння та трудової міграції, що потребує комплексної соціальної політики.

У межах цього пріоритету рекомендують передбачити:

- модернізацію медичних та освітніх закладів;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- запровадження ІТ-рішень у сфері освіти, адміністративних послуг та охорони здоров'я;
- створення умов для повернення молоді та залучення фахівців.



Рис. 3.1 Стратегічні пріоритети розвитку громади [44, с.7].

Однією з найважливіших проблем, яка гальмує фінансову самостійність Білецької територіальної громади, є її значна залежність від міжбюджетних трансфертів. Це означає, що більша частина дохідної частини бюджету формується не за рахунок власних надходжень, а завдяки фінансовій підтримці з державного бюджету. Такий стан створює уразливість перед зовнішніми змінами в бюджетній політиці держави та знижує гнучкість у плануванні місцевого розвитку. Тому пріоритетним завданням для громади є активна робота над збільшенням власних доходів та зміцненням економічної бази.

У цьому контексті стратегічним напрямом розвитку слід вважати диверсифікацію джерел доходів бюджету. Першочергову увагу варто приділити створенню сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, який може стати ключовою основою для забезпечення стабільного зростання

податкових надходжень та економічної стійкості громади. Наприклад, за підтримки сільської ради можуть бути впроваджені локальні програми стимулювання підприємництва – надання пільг для новостворених підприємств, інформаційна підтримка, консультаційні послуги, зниження вартості оренди комунального майна для бізнесу, що реалізує соціально значущі проекти.

Одним із перспективних напрямів є створення аграрного кластеру, орієнтованого на об'єднання локальних виробників, фермерських господарств, переробних підприємств та логістичних структур. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність місцевої продукції, сформувати додану вартість безпосередньо в громаді та залучити нові робочі місця. Наприклад, на базі існуючих сільськогосподарських підприємств можна організувати кооперативи для спільної переробки овочів, фруктів, молока, що дозволить продавати не сировину, а готову продукцію [53, с.52].

Альтернативно або паралельно варто розглянути ідею створення невеликого індустріального парку. Зважаючи на близькість до міста Тернополя та наявність вільних земельних ділянок, Білецька громада може запропонувати інвесторам зручну локацію для розміщення легких виробництв, складів, логістичних центрів або майстерень. Для цього необхідна підготовка відповідної інфраструктури – під'їзні шляхи, електро- та водопостачання, швидкісний інтернет, а також прийнятні умови для ведення бізнесу.

Ще одним шляхом зміцнення економіки громади є активна участь у міжнародних та державних грантових програмах. Такі програми часто передбачають фінансування у сферах освіти, енергоефективності, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, розвитку туризму. Наприклад, громада може подати заявку до програми DOBRE, U-LEAD, чи брати участь у проєктах USAID, UNDP тощо, щоб реалізувати ініціативи, на які не вистачає коштів з місцевого бюджету.

Крім того, доцільно переглянути підходи до податкової політики на рівні громади. Оптимізація податкової бази може включати в себе як забезпечення

повного та прозорого обліку об'єктів оподаткування, так і роботу з суб'єктами господарювання щодо добровільної легалізації праці, що збільшить надходження до бюджету у вигляді ПДФО. Важливо також активізувати процес наповнення бюджету за рахунок орендної плати за користування земельними ресурсами, комунальним майном, що перебуває в управлінні громади [36, с.38].

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості Білецької ТГ потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток підприємництва, залучення інвестицій, створення інфраструктурних умов для бізнесу, участь у зовнішньому фінансуванні та ефективне адміністрування податкових надходжень. Реалізація таких заходів дозволить не лише зменшити залежність від трансфертів, а й забезпечити довгострокову фінансову незалежність громади.

Взявши до уваги вигідне географічне розташування поблизу Тернополя, Білецька громада має потенціал стати логістичним, аграрним або житловим хабом. Разом із тим виявлено проблеми просторової нерівномірності між селами та відсутності єдиної стратегії просторового планування.

Пріоритетними тут є розвиток дорожньої, транспортної, інженерної інфраструктури; формування Генерального плану громади з урахуванням розбудови сіл; розбудова комунальної інфраструктури з урахуванням енергоефективності.

Наявність закладів культури, активність громадськості та потенціали для розвинення сільського туризму створюють підґрунтя для формування ще одного стратегічного напрямку. Його мета – не лише посилити соціальну згуртованість, а й створити додаткові економічні можливості [15, с.11].

У межах цього пріоритету доцільно формувати туристичні маршрути на основі культурної спадщини; підтримувати локальні ініціативи у сфері культури, спорту та молодіжної політики; створювати інфраструктуру для зеленого туризму.

SWOT - аналіз також виявив проблему застарілих управлінських механізмів, низької залученості громадян та недостатньої довіри до місцевої

влади. Тому стратегічним пріоритетом має стати трансформація управлінської моделі громади у більш відкриту, прозору та орієнтовану на результат.

Тут радимо цифровізацію управління, наприклад, е-сервіси, відкриті бюджети, публічні консультації [6, с.397]; активізацію участі мешканців у прийнятті рішень [3, с. 203]; розвиток партнерств з НГО, бізнесом, іншими громадами [7, с. 32].

Один із головних інструментів такої трансформації – цифровізація управління громадою. Йдеться про впровадження сучасних електронних сервісів, які спрощують доступ громадян до адміністративних послуг, зменшують бюрократію і підвищують ефективність роботи місцевої влади. Наприклад, створення електронного кабінету мешканця, впровадження онлайн-реєстрації документів, запису на прийом до посадових осіб або отримання витягів дозволить суттєво скоротити час і зусилля громадян у вирішенні побутових питань [55].

Також варто запровадити відкриті бюджети та публічну звітність: платформи типу «Open Budget» або окремі розділи на офіційному сайті сільської ради з інтерактивними даними щодо доходів і видатків громади, реалізації програм та стану проєктів дозволять кожному мешканцю бути поінформованим і контролювати ефективність використання коштів. Це створює підґрунтя для підвищення довіри до органів місцевого самоврядування [35, с.61].

Не менш важливим напрямом є стимулювання участі мешканців у прийнятті управлінських рішень. Це передбачає регулярне проведення громадських слухань, онлайн-опитувань, консультацій та обговорень проєктів нормативно-правових актів. Наприклад, громадяни можуть бути залучені до формування бюджету участі, де самостійно пропонують і голосують за локальні ініціативи: облаштування дитячих майданчиків, освітлення вулиць, встановлення зупинок тощо.

Важливо також розвивати міжсекторальні партнерства – з громадськими організаціями, бізнесом та іншими громадами. Така співпраця дозволяє

залучати нові ресурси, досвід та розширювати горизонти реалізації спільних ініціатив [17]. Наприклад, співпраця з профільними НГО може забезпечити експертну підтримку у сфері екології, молодіжної політики чи інклюзії, а об'єднання зусиль з бізнесом – спільну реалізацію соціально значущих проєктів (ремонт школи, енергомодернізація будівель, підтримка ветеранів) [51, с.1261].

Таким чином, стратегічна мета громади у контексті управління має полягати не лише у вдосконаленні організаційної структури, а й у формуванні нової культури управління – заснованої на відкритості, співпраці, цифрових технологіях та довірі з боку населення. Це стане запорукою ефективного розвитку Білецької ТГ у середньо- та довгостроковій перспективі.

В умовах загальнонаціональної економічної нестабільності та зростання тарифів громада має адаптуватися до нових викликів у сфері енергетики та навколишнього середовища. Підвищення рівня енергоефективності бюджетних установ і розвиток локальної екологічної політики є необхідністю.

Основними напрямками для роботи вбачаємо реалізацію енергоощадних проєктів у школах, садках, амбулаторіях; підтримку альтернативної енергетики; екопросвітницькі програми для населення. Сформульовані стратегічні пріоритети повинні стати основою для конкретних програм, проєктів та ініціатив у Стратегії розвитку Білецької ТГ. Їх реалізація дозволить не лише зберегти існуючі досягнення, а й розкрити потенціал громади в нових сферах, забезпечивши сталий і збалансований розвиток на довгострокову перспективу.

Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку Білецької територіальної громади доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. На відміну від класичного описового підходу, у даному випадку застосовано кількісне оцінювання факторів, що забезпечує більшу об'єктивність результатів. Кожен фактор оцінюється експертами за шкалою від 1 до 5 балів, а також враховується його вагова значущість. На основі цього обчислюється інтегральний показник, який показує співвідношення переваг та ризиків розвитку громади.

Таблиця 3.1

SWOT-матриця Білецької ТГ (з кількісним оцінюванням)

Фактори	Вага (w _i)	Оцінка (x _i)	Бал (w _i ·x _i)
Сильні сторони			
Вигідне географічне розташування (поруч з м. Тернопіль)	0,20	5	1,00
Розвинене с/г виробництво	0,15	4	0,60
Активна участь громади у проєктах розвитку	0,10	4	0,40
Разом	0,45	—	2,00
Слабкі сторони			
Недостатній рівень інфраструктури (дороги, ЖКГ)	0,15	4	0,60
Відтік молоді та трудових ресурсів	0,10	5	0,50
Низький рівень цифровізації послуг	0,05	3	0,15
Разом	0,30	—	1,25
Можливості			
Державні та міжнародні грантові програми	0,10	5	0,50
Розвиток зеленого та сільського туризму	0,05	4	0,20
Співпраця з бізнесом та інвесторами	0,05	4	0,20
Разом	0,20	—	0,90
Загрози			
Економічна нестабільність в країні	0,03	4	0,12
Військові ризики та безпекові виклики	0,02	5	0,10
Разом	0,05	—	0,22

Отже, проведений SWOT-аналіз із використанням кількісного оцінювання дозволив отримати об'єктивну картину стратегічного потенціалу Білецької територіальної громади. Сумарний бал за сильними сторонами становить 2,00, що свідчить про достатньо міцну базу внутрішніх переваг. Основними чинниками, які формують конкурентоспроможність громади, є вигідне географічне розташування, розвинений аграрний сектор та активна участь громади у програмах розвитку. Це дає змогу формувати стратегію, спрямовану на використання локальних ресурсів і партнерських можливостей.

Разом із тим, слабкі сторони громади оцінено на рівні 1,25. Найбільш критичними проблемами є недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, відтік молоді та трудових ресурсів, а також низький рівень цифровізації адміністративних послуг. Ці чинники суттєво обмежують конкурентоспроможність і потребують першочергової уваги в управлінських рішеннях.

Можливості розвитку громади отримали інтегральну оцінку 0,90. Найбільш перспективними є участь у державних та міжнародних грантових програмах, розвиток зеленого та сільського туризму, а також налагодження партнерств із бізнесом та інвесторами. Реалізація цих можливостей здатна забезпечити приплив інвестицій, створення нових робочих місць і диверсифікацію економіки.

Загрози зовнішнього середовища оцінено порівняно низько — 0,22, однак вони мають високу вагу для стратегічного планування. Найбільш небезпечними залишаються загальнонаціональна економічна нестабільність та військові ризики, які можуть ускладнити реалізацію довгострокових проєктів.

Інтегральний показник розвитку громади, розрахований за формулою $(S + O) - (W + T) = 2,43$, свідчить про перевагу сильних сторін і можливостей над слабкостями й загрозами. Це означає, що Білецька громада має позитивний стратегічний потенціал і здатна реалізовувати політику стійкого розвитку. Водночас акценти в управлінні повинні зміщуватися в напрямі подолання інфраструктурних проблем, стимулювання молодіжної зайнятості, розбудови цифрових сервісів та використання зовнішніх інвестиційних і грантових ресурсів.

Таким чином, результати кількісного SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування стратегії розвитку, яка поєднує внутрішні сильні сторони громади з перспективними зовнішніми можливостями, водночас нейтралізуючи ключові ризики та компенсуючи виявлені слабкості.

3.2. Інструменти залучення інвестицій і розвитку місцевого підприємництва

Для реалізації стратегічного пріоритету диверсифікації джерел доходів громади, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, а також залучення інвестицій необхідно застосувати комплекс практичних

інструментів, які сприятимуть створенню сприятливого бізнес-середовища [32] (рис. 3.2.)

Всі ці інструменти в комплексі створять умови для стійкого розвитку підприємництва, збільшення надходжень до місцевого бюджету та підвищення економічної самодостатності Білецької ТГ.

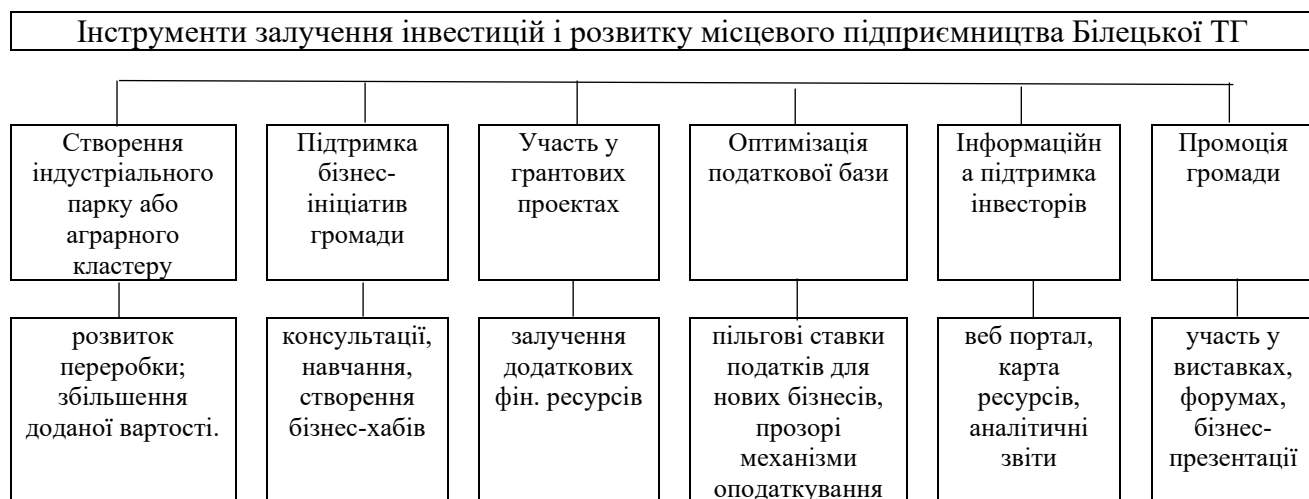


Рис. 3.2. Приклади інструментів залучення інвестицій і розвитку місцевого підприємництва Білецької ТГ.

Наведемо приклади громад, які успішно впровадили зазначені інструменти для залучення інвестицій і розвитку місцевого підприємництва.

Індустріальні парки ефективно функціонують у громадах як Дніпровська ТГ у Дніпропетровській області, де створення індустріального парку сприяло залученню виробничих підприємств і збільшенню робочих місць [21]. Подібний аграрний кластер сформовано в Козятинській громаді Вінницької області, що допомогло об'єднати фермерів для виходу на нові ринки, спільної переробки продукції [30].

Підтримання бізнес-ініціатив реалізована у Львівській громаді, де створено бізнес-інкубатори і центр підтримки малого та середнього підприємництва, що допомагають місцевим підприємцям отримувати консультації та навчання [31].

Грантові проєкти активно залучаються у Тернопільській громаді, яка регулярно бере участь у міжнародних програмах та фондах, що фінансують проєкти розвитку інфраструктури і соціальної сфери [44; 48].

Оптимізація податкової бази успішно застосована в Івано-Франківській громаді, де впроваджено спрощену систему оподаткування для малого бізнесу, що стимулює створення нових підприємств і зменшує адміністративне навантаження [26].

Інформаційна підтримка інвесторів здійснюється у Черкаській громаді, де створено спеціалізований інвестиційний портал з детальною інформацією про можливості для бізнесу, ділянки під забудову та контакти для зв'язку [52].

Промоція громади як інвестиційного майданчика ведеться у Вінницькій ТГ, яка активно бере участь у регіональних та національних виставках, презентуючи свої проєкти потенційним інвесторам та партнерам [14].

Такі приклади демонструють, що комплексний підхід і застосування різних інструментів сприяють сталому розвитку місцевої економіки і підвищенню рівня життя в громадах.

3.3. Шляхи ефективного використання соціально-економічного потенціалу Білецької ТГ

У Білецькій ТГ оновлення Стратегії розвитку на 5–7 років має стати основним документом, що визначатиме орієнтири для бізнесу, органів місцевого самоврядування та жителів. Починати цей процес доцільно з ґрунтового аналізу поточного стану. Для Білецької громади важливим є врахування соціально-економічних характеристик: рівня зайнятості населення, структури місцевого бюджету, темпів розвитку малого та середнього бізнесу, стану аграрного сектору, рівня трудової міграції, забезпеченості освітніми та медичними послугами, якості транспортної та комунальної інфраструктури, а також культурного і туристичного потенціалу. У цьому контексті корисними інструментами будуть SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін громади, PESTEL-аналіз для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів для глибшого вивчення зовнішнього середовища [50].

Після діагностики необхідно визначити спільне бачення розвитку громади, яке має бути зрозумілим і прийнятим усіма ключовими стейкхолдерами. Для Білецької громади актуальним є формування образу сучасного, екологічно безпечного й економічно конкурентного простору, який поєднує сільськогосподарську основу з розвитком малого бізнесу, туризму та інноваційних напрямів. Таке бачення може мати формулювання: «Білецька громада – динамічний центр аграрного виробництва та підприємництва, територія комфортного проживання з розвиненою соціальною та культурною інфраструктурою, сучасними сервісами та активними мешканцями, що цінують свою спадщину і впроваджують інновації».

Не менш важливою є розробка місії громади, яка має відображати її унікальність та основну функцію. Для Білецької ТГ місія може звучати як «планування сталого розвитку через поєднання аграрного потенціалу, підприємницьких ініціатив та активної участі мешканців у розбудові сучасної, безпечної та екологічно збалансованої громади».

Подальшим кроком стає визначення стратегічних і операційних пріоритетів. Для Білецької громади серед таких пріоритетів можна виокремити кілька базових напрямів.

По-перше, економічний розвиток на основі підтримки фермерських господарств, переробних підприємств та малого бізнесу, що дозволить створити нові робочі місця та збільшити доходи бюджету.

По-друге, модернізація інфраструктури, включаючи ремонт та будівництво доріг, розвиток системи водопостачання та водовідведення, енергоефективність і цифровізацію адміністративних послуг.

По-третє, підвищення якості життя мешканців шляхом розвитку освітніх, медичних і культурних закладів, створення молодіжних центрів та умов для дозвілля.

По-четверте, збереження довкілля та розвиток екотуризму, зокрема використання природних ресурсів громади для рекреації та залучення туристів.

Усі ці кроки повинні супроводжуватися активним залученням мешканців до процесу стратегічного планування. Проведення громадських слухань, онлайн-опитувань та зустрічей із представниками бізнесу, освітян, медиків, молоді та громадських організацій дозволить зробити стратегію більш реалістичною й ефективною. Завершальним етапом є затвердження стратегії на сесії сільської ради та розробка «дорожньої карти», яка визначатиме конкретні заходи, строки виконання та відповідальних осіб [41].

Таким чином, оновлення Стратегії розвитку Білецької громади забезпечить чітке бачення майбутнього, визначить місію та сформує пріоритети, які сприятимуть соціально-економічному зростанню та підвищенню якості життя мешканців у середньостроковій перспективі.

Ефективність реалізації Стратегії розвитку Білецької сільської територіальної громади значною мірою залежить від того, наскільки системно та прозоро здійснюється контроль за виконанням визначених завдань. З цією метою пропонується впровадження комплексної системи моніторингу, яка базується на чітких індикаторах результативності (табл. 3.2). Система дозволить відслідковувати динаміку соціально-економічних змін у громаді, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати управлінські рішення [35, с.62]. Моніторинг охоплює ключові напрями розвитку громади – економіку, інфраструктуру, якість життя населення, екологію та туризм.

Таблиця 3.2

Система моніторингу реалізації Стратегії розвитку Білецької громади

Стратегічна ціль	Показник ефективності (KPI)	Базове значення (2024 р.)	Цільове значення (2030 р.)	Періодичність вимірювання	Відповідальні виконавці
Економічний розвиток та зайнятість	Кількість створених нових робочих місць	0	+250	Щороку	Відділ економіки, Центр зайнятості
	Обсяг залучених інвестицій (млн грн)	20	80	Щороку	Виконком, відділ фінансів
	Кількість зареєстрованих малих підприємств	150	230	Щороку	ЦНАП, відділ підтримки бізнесу

Розвиток інфраструктури	Довжина відремонтованих/новозбудованих доріг (км)	5	40	Щороку	Відділ ЖКГ, підрядні організації
	Частка домогосподарств із доступом до якісної питної води (%)	60	95	Щороку	Відділ ЖКГ
	Кількість наданих електронних адміністративних послуг	25	100	Щороку	Відділ цифровізації ЦНАП
Якість життя населення	Рівень задоволеності мешканців послугами (за результатами опитувань, %)	55	80	Раз на 2 роки	Виконком, громадські ради
	Кількість оновлених або новостворених соціальних та культурних об'єктів	3	15	Щороку	Відділ освіти, культури та спорту
	Доступність первинної медичної допомоги (кількість амбулаторій, % населення охоплено)	70	95	Щороку	Відділ охорони здоров'я
Екологія та туризм	Площа територій, залучених до екологічних програм (га)	50	250	Щороку	Відділ екології, громадські організації
	Кількість туристів, що відвідали громаду (тис. осіб)	2	10	Щороку	Відділ туризму та культури
	Кількість екологічних проєктів, підтриманих грантовими програмами	1	10	Щороку	Відділ інвестицій, відділ екології

Так, для кожної стратегічної цілі визначено конкретні показники ефективності (КРІ), базові та цільові значення, періодичність збору даних та відповідальних виконавців. Це дозволяє зробити процес реалізації стратегії прозорим і зрозумілим для мешканців ТГ, а також забезпечує підзвітність органів місцевого самоврядування.

Запровадження програм державно-приватного партнерства (ДПП) для розвитку інфраструктури передбачає створення умов для залучення інвестиційних ресурсів бізнесу в ключові проєкти громади. Це можуть бути будівництво та модернізація доріг, водопостачання, каналізації, енергетичних об'єктів, соціальної інфраструктури (школи, дитячі садки, лікарні). Використання механізмів ДПП дозволяє розподілити фінансові ризики між

державним і приватним сектором, забезпечити швидшу реалізацію проєктів і підвищити якість наданих послуг. Важливо передбачити чіткі договори, систему контролю за виконанням і прозорість відбору приватних партнерів.

Оптимізація видатків через цифровізацію фінансових процесів та енергозберігаючі заходи спрямована на раціональне використання бюджетних коштів. Цифровізація охоплює впровадження електронного документообігу, системи «прозорого бюджету», автоматизацію бухгалтерського обліку й контролю витрат, що мінімізує корупційні ризики та підвищує ефективність управління. Паралельно необхідно інвестувати у впровадження енергозберігаючих технологій: утеплення будівель, встановлення енергоощадного освітлення, модернізацію систем опалення, використання альтернативних джерел енергії. Це дозволить зменшити витрати громади на утримання об'єктів та забезпечить довгострокову економію ресурсів [41].

Організаційно-кадрове забезпечення є основним чинником ефективного розвитку громади, адже якість управління безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки та мотивації кадрів, а також від залучення нових учасників у процес прийняття рішень.

Підвищення кваліфікації управлінців громади повинно мати системний характер. Доцільно організовувати регулярні тренінги з сучасного муніципального менеджменту, бюджетування, стратегічного планування та комунікацій. Важливим є впровадження обмінів досвідом із іншими громадами, що вже мають успішні практики розвитку, а також активне використання онлайн-курсів і платформ електронного навчання. Це забезпечить постійне оновлення знань і наближення управлінських практик до європейських стандартів.

Запровадження системи мотивації для працівників органу місцевого самоврядування повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Серед матеріальних – премії за досягнення результатів, прозорі механізми кар'єрного зростання, гнучкі форми оплати праці залежно від показників ефективності. До нематеріальних стимулів можна віднести визнання досягнень

працівників, публічне відзначення, можливість участі у міжнародних проєктах, навчальних програмах і стажуваннях. Це сприятиме зменшенню плинності кадрів і формуванню професійної управлінської команди.

Залучення молоді та громадських активістів до процесів прийняття рішень передбачає створення молодіжних рад, дорадчих органів, проведення форумів і громадських слухань. Це дозволить враховувати інтереси різних соціальних груп та підвищить рівень довіри до влади. Активне залучення молодих людей сприятиме формуванню кадрового резерву громади, появи інноваційних ідей і зміцненню культури відкритого врядування [45].

Соціальна політика та розвиток людського капіталу в Білецькій громаді мають базуватися на довгостроковому баченні, де основний акцент робиться на підвищенні якості життя населення та створенні рівних можливостей для всіх категорій жителів. У сфері освіти необхідним є модернізація навчальних закладів, упровадження сучасних методів навчання та цифрових технологій, забезпечення закладів якісними матеріально-технічними ресурсами. Важливо розвивати інклюзивну освіту [41], щоб діти з особливими потребами мали змогу навчатися в комфортному та доступному середовищі. У медичній сфері слід продовжувати зміцнення мережі первинної допомоги, залучати додаткових лікарів, розширювати доступ до телемедицини та створювати умови для профілактики захворювань через проведення скринінгів і просвітницьких кампаній.

Розвиток культури та спорту у громаді повинен орієнтуватися на збереження локальної ідентичності та активне залучення мешканців до культурного життя. Доцільно модернізувати будинки культури, бібліотеки та спортивні об'єкти, створювати сучасні майданчики для активного дозвілля, підтримувати фестивалі, конкурси, спортивні змагання. Це дозволить не лише розвивати соціальну активність, а й підвищувати туристичну привабливість громади [46].

Особливу увагу слід приділити підтримці вразливих категорій населення через місцеві соціальні програми. Як варіант, це адресна фінансова допомога

малозабезпеченим сім'ям, створення соціальних сервісів для людей похилого віку та осіб з інвалідністю, організація центрів денного перебування для старших людей, розширення мережі соціальних працівників. Такі кроки сприятимуть зниженню соціальної нерівності та формуванню відчуття безпеки серед мешканців громади.

Крім цього, для людей, які втратили своїх близьких та залишилися без піклування, або за власним бажанням, на території Білецької громади можливо відкрити пансіонат для літніх людей “Друге дихання”, який може стати не лише місцем проживання, а й простором активності, спілкування та відчуття потрібності спільноті. Мета закладу передбачає спектр занять і заходів, що допоможуть підтримувати фізичне здоров'я, психологічний комфорт та соціальну активність, що в загальному відкриває друге дихання для літніх людей - бажання жити і працювати.

Пансіонат може стати не лише домом та центром активного життя. Мешканці можуть робити та продавати унікальні речі: вишивка; плетені з ниток та лози вироби; дерев'яні вироби; випічка, консервація, солодощі, сушення; висівати на розсаду свіжі овочі, зелень, квіти та кімнатні рослини в горщиках; домашнє мило, свічки з натурального воску, вироби з тканини та ін.

Потенційними шляхами реалізації продукції, виробленої в пансіонаті є:

- місцеві заходи, наприклад, ярмарки та фестивалі;
- онлайн-платформи, включаючи інтернет-магазини та соціальні мережі;
- магазини та кав'ярні через налагоджену співпрацю з місцевим бізнесом.

Після такого заробітку, пансіонат зможе потратити гроші на покращення умов в кімнатах, на купівлю ліків, медичне обслуговування, покращення технічних та цифрових інструментів, кращі продукти, також частину виділити і мешканцям, які зможуть витратити на особисті потреби або подарунки для родини.

Визначення окупності пансіонату, враховуючи проживання, творчі або оздоровчі програми, продаж виробів з майстерень:

- початкові вкладення: 5 000 000 грн;

- щомісячні витрати: 600 000 грн;
- вартість проживання: 20 000 грн/місяць з людини;
- завантаженість 30 осіб (100%);
- комерційні послуги та майстерні для всіх: 10 000 грн/міс на людину.

Визначаємо:

Додатковий дохід = $30 \times 10\,000 = 300\,000$ грн/міс

Загальний дохід = $30 \times 20\,000 + 300\,000 = 900\,000$ грн/міс

Чистий прибуток = $900\,000 - 600\,000 = 300\,000$ грн/міс

Окупність = $5\,000\,000 : 300\,000 = 17$ міс. $\approx 1,5$ року

Зробивши вкладення в наявне приміщення обсягом 5000 000 грн, витрачаючи і заробляючи від виробів мешканців та наданих додаткових послуг для них, окупність пансіонату досягається через 1,5 року, що є ефективним вкладенням.

Не менш важливим напрямом є робота з молоддю. Створення молодіжних центрів, інкубаторів та коворкінгів дозволить формувати середовище для самореалізації, розвитку підприємницьких навичок і громадської активності. Такі простори можуть стати платформами для освітніх тренінгів, бізнес-проектів та культурних ініціатив, що стимулюватиме молодь залишатися в громаді та розвивати її зсередини.

Для ефективного впровадження рекомендацій щодо покращення системи управління розвитком Білецької громади необхідне чітке планування заходів соціальної політики та розвитку людського капіталу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План заходів соціальної політики та розвитку людського капіталу в Білецькій громаді

Заходи	Період виконання
Модернізація шкіл, запровадження цифрових технологій та закупівля обладнання	1 жовтня 2025 – 31 грудня 2026
Проведення тренінгів для вчителів та впровадження інклюзивної освіти	1 жовтня 2025 – 30 червня 2026
Посилення мережі первинної медичної допомоги, залучення нових спеціалістів	1 жовтня 2025 – 31 грудня 2026
Впровадження телемедицини та профілактичних програм	1 жовтня 2025 – 30 червня 2026
Модернізація будинків культури, бібліотек, спортивних	1 жовтня 2025 – 31 грудня

об'єктів	2026
Проведення культурних фестивалів та заходів для громади	1 жовтня 2025 – 31 грудня
Реалізація соціальних програм для вразливих категорій	1 жовтня 2025 – 31 грудня 2026
Створення молодіжних центрів, інкубаторів та коворкінгів	1 жовтня 2025 – 30 червня 2026
Проведення тренінгів, підтримка стартапів серед молоді	1 жовтня 202 – 31 грудня 2026

Партнерства та міжнародна співпраця у Білецькій громаді розглядаються як стратегічний інструмент покращення системи управління та стимулювання соціально-економічного розвитку (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Заходи з партнерств та міжнародної співпраці для Білецької громади

Заходи	Жовт	Лист	Груд	Січ	Лют	Бер	Квіт	Тра
Аналіз досвіду інших громад та підготовка пропозицій для партнерства								
Встановлення контактів з партнерами, переговори, підписання меморандумів								
Організація навчальних візитів, семінарів, форумів для обміну досвідом								
Підготовка та подання проєктних заявок до міжнародних програм (USAID, GIZ, ЄС)								
Впровадження підтриманих міжнародних проєктів, навчання персоналу, впровадження технологій								
Створення інвестиційного паспорта громади								
Презентація інвестиційного паспорта потенційним партнерам та інвесторам								

Цифровізація управління та підвищення відкритості передбачає комплексне впровадження електронного врядування та онлайн-сервісів, які спрощують взаємодію мешканців із органами місцевого самоорганізування. Громадяни отримують можливість подавати заявки, звернення, отримувати довідки та консультації через електронні платформи без необхідності особистого відвідування адміністрацій.

Використання платформ для електронних консультацій, таких як e-dem або «Відкрите місто», дозволяє організовувати публічні обговорення, опитування та громадські слухання у режимі онлайн, залучаючи мешканців до

процесів прийняття рішень та формування пріоритетів розвитку. Публікація відкритих даних щодо бюджету, інфраструктурних проєктів, соціальних програм і результатів виконання рішень підвищує прозорість діяльності органів влади та дозволяє громадянам здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів. Такий підхід додає більш довіри населення, швидшому реагуванню на проблеми та формуванню культури відкритого управління.

Інфраструктура та сталий розвиток є ключовими складовими комплексного розвитку громади. Модернізація транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури передбачає реконструкцію доріг, оновлення транспортних засобів, модернізацію освітніх і медичних закладів, облаштування сучасних спортивних і культурних об'єктів. Реалізація екологічних програм включає запровадження систем сортування відходів, енергоефективні заходи в освітніх, медичних та адміністративних закладах, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів забруднюючих речовин. Розвиток туризму та збереження культурної спадщини передбачає відновлення історичних пам'яток, створення туристичних маршрутів, проведення фестивалів і культурних заходів, що сприяє економічному зростанню, залученню інвестицій та формуванню позитивного іміджу громади. Ці дії забезпечують сталий розвиток території, підвищують якість життя мешканців та формують привабливе середовище для інвесторів і туристів.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Аналіз охорони праці в Білецькій ТГ і шляхи її вдосконалення

Охорона праці є важливим елементом соціально-економічного розвитку будь-якої територіальної громади, оскільки від її рівня залежить не лише продуктивність праці, а й здоров'я та безпека працівників. Загальні підходи до організації охорони праці в органах місцевого самоврядування та на підприємствах, що функціонують на їх території, базуються на положеннях чинного законодавства України.

Ключовим нормативним документом є Закон України «Про охорону праці», який визначає основні принципи державної політики у сфері створення безпечних і здорових умов праці. Значну роль відіграє також Кодекс законів про працю України, у якому регламентовано права та обов'язки працівників і роботодавців щодо забезпечення належних умов праці, встановлено вимоги до організації робочого процесу, проведення інструктажів та відповідальність за порушення вимог охорони праці. Важливим механізмом є також місцеві програми, що розробляються на рівні територіальних громад, зокрема Білецької ТГ, які спрямовані на фінансування та реалізацію заходів у сфері охорони праці, включаючи модернізацію обладнання, навчання персоналу та проведення профілактичних заходів.

Органи місцевого самоврядування несуть безпосередню відповідальність за створення безпечних умов праці у підпорядкованих їм установах та на комунальних підприємствах. Це передбачає організацію систематичного контролю за дотриманням норм охорони праці у закладах освіти, охорони здоров'я, культурних та комунальних організаціях. Вони зобов'язані не лише забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту, а й проводити навчання, перевірку знань з безпеки праці та створювати умови, що мінімізують ризики виникнення виробничого травматизму.

Стан охорони праці в Білецькій територіальній громаді можна оцінювати крізь призму соціально-економічної характеристики громади. Білецька ТГ розташована у Тернопільському районі Тернопільської області та об'єднує кілька населених пунктів із загальною чисельністю населення понад 12 тисяч осіб. Основними напрямками господарської діяльності є аграрний сектор, у якому працює значна частина населення, а також функціонування бюджетних установ – шкіл, дитячих садків, закладів охорони здоров'я, сільських рад. Окреме місце займає малий бізнес, переважно у сфері торгівлі та послуг. У цій структурі охорона праці має специфічні особливості: в аграрному секторі існують ризики, пов'язані з використанням сільськогосподарської техніки та хімічних засобів, у бюджетних установах важливими є питання дотримання санітарно-гігієнічних вимог та протипожежної безпеки, у малому бізнесі проблемними залишаються належне забезпечення працівників засобами захисту та проведення інструктажів.

Рівень забезпеченості засобами індивідуального захисту у закладах Білецької громади є недостатнім. У закладах освіти та охорони здоров'я основний акцент робиться на пожежній безпеці, проте сучасні засоби індивідуального захисту, системи аварійного оповіщення та контролю наявні лише частково. Так, за даними Управління Держпраці, щорічно в області фіксується понад сотня випадків виробничого травматизму, серед яких найбільшу частку становлять працівники аграрного сектору та будівництва. Це дає підстави стверджувати, що й у межах Білецької громади існують подібні проблеми.

Аналізуючи стан охорони праці, можна виокремити низку проблем, які мають системний характер:

- недостатнє фінансування заходів з охорони праці, що призводить до застарілості обладнання, відсутності сучасних засобів захисту та формального виконання окремих вимог;
- значна частина виробничого обладнання є морально і фізично зношеною, що підвищує ризики аварій і травм;

- рівень культури безпеки серед працівників залишається низьким: інструктажі з охорони праці часто проводяться без належного контролю за засвоєнням знань, а працівники не завжди усвідомлюють важливість дотримання правил безпеки.

Шляхи вдосконалення системи охорони праці у Білецькій громаді повинні базуватися на комплексному підході. Одним із першочергових завдань є впровадження системного управління охороною праці на рівні територіальної громади. Важливим напрямом є підвищення рівня навчання та атестації персоналу. Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації сприятимуть тому, що працівники усвідомлюватимуть реальні ризики та знатимуть алгоритм дій у разі небезпечних ситуацій.

Доцільним є також використання інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи моніторингу та контролю, сучасні прилади для вимірювання параметрів безпеки. Важливим завданням залишається налагодження співпраці органів місцевого самоврядування з Державною службою з питань праці, профспілковими організаціями та страховими фондами.

4.2 Фінансування заходів цивільної безпеки через програми соціально-економічного розвитку Білецької ТГ.

Фінансування заходів цивільної безпеки у територіальних громадах має вирішальне значення для забезпечення життєдіяльності населення, особливо в умовах воєнного стану та зростання кількості ризиків природного, техногенного і соціального характеру. Розробка і реалізація програм соціально-економічного розвитку (ПСЕР) громади дозволяє інтегрувати завдання цивільного захисту у стратегічне планування, що підвищує рівень готовності до надзвичайних ситуацій та знижує можливі ризики для населення і господарського комплексу.

Роль програм соціально-економічного розвитку полягає в тому, що вони забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем громади. У межах цих документів визначаються не лише напрями економічного зростання та розвитку інфраструктури, а й заходи, спрямовані на гарантування безпеки населення.

Основні напрями фінансування у сфері цивільної безпеки включають кілька ключових складових [34]:

- утримання та оснащення місцевої пожежної охорони і рятувальних формувань, які є первинною ланкою реагування на надзвичайні ситуації;
- закупівля спеціальної техніки та обладнання, що використовується під час ліквідації пожеж, аварій та стихійних лих;
- розвиток системи оповіщення населення;
- облаштування укриттів і сховищ;
- навчання та тренування з цивільного захисту, які проводяться серед школярів, працівників бюджетних установ та комунальних підприємств;
- резервний фонд, кошти якого використовуються для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Фінансове забезпечення цих заходів формується з кількох джерел. Основним є місцевий бюджет Білецької громади, з якого виділяються кошти на утримання пожежної охорони, проведення навчань та підтримку комунальної інфраструктури безпеки. Додатковим джерелом виступають субвенції з державного бюджету, зокрема ті, що спрямовуються на протипожежні заходи, облаштування захисних споруд та розвиток системи цивільного захисту. Важливу роль відіграють гранти міжнародних донорів, серед яких варто відзначити Програму розвитку ООН, USAID та проєкти Європейського Союзу, що фінансують закупівлю генераторів, сучасних систем оповіщення та обладнання для добровільних пожежних дружин.

У Білецькій територіальній громаді вже є приклади практичного використання коштів на потреби цивільного захисту. Так, було створено та підтримується діяльність добровільної пожежної дружини, яка виконує функції оперативного реагування на пожежі та інші надзвичайні ситуації у віддалених

населених пунктах. Громада бере участь у регіональних програмах протипожежної безпеки, що дозволяє оновлювати обладнання та проводити спільні навчання. У закладах освіти та дошкільних установах здійснено облаштування захисних укриттів, які використовуються як під час воєнних загроз, так і для навчально-тренувальних занять із цивільного захисту. Медичні заклади Білецької громади отримали генератори та системи резервного енергопостачання, що забезпечує їх безперервну роботу у випадках відключення електроенергії.

Разом із тим у фінансуванні цивільної безпеки існують і суттєві проблеми. Передусім це обмеженість бюджетних ресурсів, що не дозволяє у повному обсязі фінансувати всі необхідні заходи. Значною є залежність від державних дотацій, без яких громада не може самостійно забезпечити належний рівень безпеки.

Для вдосконалення системи фінансування доцільно розробити окрему Програму цивільної безпеки Білецької ТГ як складову загальної програми соціально-економічного розвитку. Це дозволить чітко визначити пріоритетні напрями витрат та забезпечити прозорість використання коштів. Важливим є також підвищення ролі планування у бюджетному процесі: заходи з цивільного захисту мають бути віднесені до категорії першочергових. Паралельно слід активніше залучати міжнародні гранти та проекти, а також розвивати співпрацю з місцевим бізнесом, який зацікавлений у зниженні ризиків для власної діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, у теоретико-методичному розділі було встановлено, що Білецька громада має комплексний соціально-економічний потенціал, який включає економічні, соціальні, природні та інституційні ресурси. Проведено попереднє оцінювання цих ресурсів та визначено ключові складові, що дозволяє системно підходити до планування розвитку. Методичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, були застосовані для визначення сильних та слабких сторін громади, що дало можливість узагальнити попередні результати та підготувати базу для подальшої аналітики.

Аналітично-розрахунковий розділ показав, що громада має стабільну ресурсну базу та розвинену інфраструктуру, а також функціональну структуру управління. Проведено детальний аналіз економічного потенціалу, що дозволив ідентифікувати наявні підприємства, бюджетні надходження та ключові сфери економічної активності. Соціальний потенціал громади був оцінений на основі даних освіти, медицини, культури та демографії, що підтвердило високий рівень залучення населення до освітніх та культурних програм, а також проведення модернізаційних робіт у закладах охорони здоров'я та освіти. SWOT-аналіз дозволив систематизувати отримані дані, виявити сильні сторони, такі як активна громада та наявність природних і трудових ресурсів, а також визначити напрямки, які потребують додаткової уваги.

У проєктно-рекомендаційному розділі відзначено важливість формування стратегічних пріоритетів розвитку громади, включаючи модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та підтримку місцевого бізнесу. Перші кроки щодо залучення інвестицій, у тому числі підготовка інвестиційного паспорта громади та започаткування співпраці з міжнародними програмами технічної допомоги. У сфері людського капіталу проведення тренінгів для управлінців громади, запуск програм підтримки молодіжних ініціатив і створення умов для участі громадськості у прийнятті рішень.

Що стосується покращення системи управління розвитком громади, уже реалізовано перші заходи цифровізації управлінських процесів та запроваджено онлайн-сервіси для мешканців. Відкриті дані щодо бюджету та соціально-економічних показників підвищують прозорість та контроль з боку громадян. Впроваджено енергозберігаючі заходи в окремих закладах громади та розпочато роботи з модернізації транспортної і соціальної інфраструктури, запущено початкові екологічні програми та заходи з розвитку туризму і збереження культурної спадщини.

Важливим є також підвищення ролі планування у бюджетному процесі: заходи з цивільного захисту мають бути віднесені до категорії першочергових. Паралельно слід активніше залучати міжнародні гранти та проєкти, а також розвивати співпрацю з місцевим бізнесом, який зацікавлений у зниженні ризиків для власної діяльності. Перспективним напрямом є створення міжмуніципальних центрів цивільного захисту, які б об'єднували ресурси кількох сусідніх громад для оптимізації витрат та підвищення ефективності реагування.

Очікуваними результатами впровадження зазначених заходів стане підвищення рівня готовності Білецької територіальної громади до реагування на надзвичайні ситуації різного характеру, зниження ризику людських втрат і матеріальних збитків, формування серед мешканців культури безпеки, а також створення дієвої системи управління ризиками, здатної забезпечити стабільність та сталий розвиток громади навіть у кризових умовах.

В цілому, проведена робота дозволяє закласти основу для подальшого розвитку ТГ. Зроблені кроки з оцінки потенціалу, модернізації управлінських процесів, залучення ресурсів та розвитку інфраструктури формують передумови для системного підходу, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку Білецької ТГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, № 4/2018
http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf
2. Безбар'єрний простір у територіальній громаді» від U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення 10.11.2025)
3. Беновська Л. Я., Возняк Г. В., Гринчишин І. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Центральної України в умовах децентралізації: науково-аналітична доповідь. Львів, ІРД НАНУ. 2019. 104 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190040.pdf>
4. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96–104.
5. Берестецька О. М. Потенціал цифрової трансформації у досягненні екологічних цілей сталого розвитку України // Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 197–206.
6. Берестецька О., Різник Н. Цифрова трансформація сфер життя як основа зростання соціальної цінності [Електронний ресурс] // *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 393-404. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21bomzsc.pdf>
7. Берестецька, О. М., Солевич, В. Особливості наукової творчості в період цифровізації. Тези доповідей V міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів „*Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства*“. 2024, с. 31-32.
8. Берестецька О., Ціх Г. Економічна думка і прикладна аналітика: міжнародний контекст та історичні витоки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 6 (57), с. 5-14. <https://doi.org/10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-1>
9. Білецька ОТГ: Дані по бюджету. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1954300000/info/indicators> (дата звернення 25.10.2025)
10. Білецька ОТГ: Офіційна сторінка. URL: <https://bilecka-gromada.gov.ua/>

- 11.Білецька ОТГ: Статистична інформація. URL: <https://clarity-project.info/hromada/UA61040050000096355/population> (дата звернення 20.10.2025)
- 12.Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., Латинін М.А. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення. Дніпро: ДПІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
- 13.Бурик М. М. Економічна та соціальна стійкість територіальних громад в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 12. С. 230-234.
- 14.Вінницька ОТГ. URL: <https://www.vinrda.gov.ua/rda/terytorialni-hromady-vinnytskoho-raionu> (дата звернення 20.10.2025)
- 15.Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 4 (29). С. 8-13.
- 16.Горошкова Л. А., Хлобистова Є.В. Соціально економічний потенціал розвитку об'єднаних територіальних громад. *Український географічний журнал*. 2019 (4). URL: <https://ukrgeojournal.org.ua/uk/node/664>
- 17.Гринчишин І.М. Добробут територіальної громади: фінансове забезпечення в умовах нової парадигми регіонального розвитку. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України", 2020. 380 с.
- 18.Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 102–106.
- 19.Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення 20.10.2025).
- 20.Дзвінчук, Д. І., Бурса, О. І. (2024). Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (1(29), 15-23. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23)

- 21.Дніпровська ОТГ. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3634> (дата звернення 20.10.2025).
- 22.Добрик Л. О. Структурні складові соціально-економічного потенціалу регіону. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 1. С. 29–32.
- 23.Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.
- 24.Заблудська І. В., Гречана С. І. Методичне забезпечення формування ідентифікаційного профілю територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1>
- 25.Зайцева, О.І. Шляхи попередження ризиків в управлінні виробничим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 5(2). 2016. С. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5(2)_10)
- 26.Івано-Франківська громада. URL: <https://gromada.info/gromada/ivanofrankivska/> (дата звернення 14.10.2025)
- 27.Керецман Н.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у процесі відновлення країни у післявоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 346–350.
- 28.Керецман Н.І., Пітюлич М.М., Попадинець Н.М. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку територіальних громад регіону. *Регіональна економіка*. 2023. №3. URL: https://re.gov.ua/re202303/re202303_028_KeretsmanNI,PityulychMM,PopadynetsNM.pdf
- 29.Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
- 30.Козятинська громада. URL: <https://komr.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2025).
- 31.Львівська громада. URL: <https://decentralization.ua/newrayons/1364/communities> (дата звернення 21.10.2025)

- 32.Мартиняк, І. О. Співпраця бізнесу-освіти-влади для розвитку підприємництва у громадах. Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „*Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства* “. 2021. С.123.
- 33.Мельничук А., Лошицька В., Гнатюк С., Огійчук Н., Пісоцька К., Баришполь С. Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади як інструмент стратегічного управління. *Економічна та соціальна географія*. 2022. Вип. 87. С. 61–71.
- 34.Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок –Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., – 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
- 35.Мікловда В.П., Пітюлич М.І., Сембер С.В. Теоретичні підходи до формування механізму економічної координації діяльності об'єднаних територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 59-63.
- 36.Носулько Б. Роль місцевого самоврядування у становленні територіальної громади та її соціально-економічному розвитку. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: "Публічне управління та адміністрування". 2021. № 1 (1). С. 37-40.
- 37.Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>
- 38.Олексюк Г. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Концептуально-структурні моделі ендегенного потенціалу об'єднаних територіальних громад як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052>

- 39.Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
40. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>
- 41.Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Войчук М.В., Савчук А.Ю., Коломечюк В.В., Цимбалюк С.М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2022. 514 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22187>
- 42.Патицька Г. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад : механізми функціонування та активізації : монографія. Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України. Львів, 2019. 209 с.
- 43.Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 53–63.
- 44.Попадинець Н.М., Патицька Х.О., Лещух І.В. Сучасні проблеми використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 3(137). С. 3–9.
- 45.Програма USAID DOBRE. URL: <https://uacrisis.org/uk/234235> (дата звернення 21.10.2025)
- 46.Пронько Л. М. Особливості відтворення людського капіталу сільських територій. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 18. Т. 10. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/609/460>.

- 47.Рибка А. О. Пропозиції щодо зміцнення людського капіталу на рівні територіальної громади. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/160/4739/9950-1?inline=1>.
- 48.Тернопільська громада. URL: <https://ternopoliany.te.ua/ekonomika/41309-ternopilska-mth-persha-uspishna-miska-terytorialna-hromada-ukrainy> (дата звернення 15.10.2025)
- 49.Хижнякова Н.О. Методологічні засади аналізу розвитку територій. *Economic journal Odessa polytechnicuniversity*. 2019. №1(7). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No1/61.pdf>
- 50.Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємств: основа прогнозування позитивних результатів в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2024. № 3 (1). С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>
- 51.Хрупович С.Є., Подвірна Т.В. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1259-1262.
- 52.Черкаська громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4863> (дата звернення 20.10.2025).
- 53.Чуприна Л.М., Мороз Е.Г. Проблеми і перспективи зміцнення фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 50-55. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.50.
- 54.Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>.
- 55.Berestetska, O., Iankovets, T., Orozonova, A., Voitovych, S., Parmanasova, A., & Medvedieva, K. (2023). Using Crm Systems for the Development and Implementation of Communication Strategies for Digital Brand Management and

Internet Marketing: eu Experience. International Journal of Professional Business Review, 8(4), e01613-e01613. p.1-16.

- 56.Hrynychyshyn I., Panukhnyk O., Bil M., Popadynets N., Patytska Kh., Leshchuh I. Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. 2019. Pp. 314-319. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>

ДОДАТКИ

Додаток А

Бюджет Білецької сільської територіальної громади

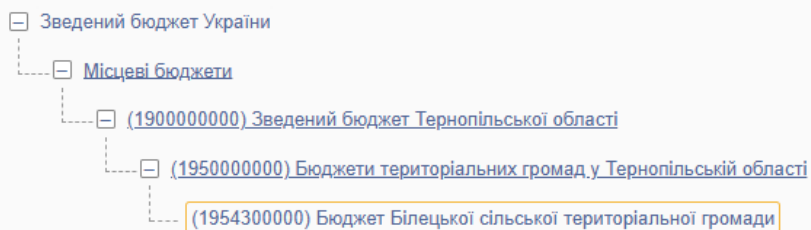
Профіль

Показники

Розпорядники

Код бюджету:	1954300000
Назва бюджету:	Бюджет Білецької сільської територіальної громади
Ознака бюджету:	бюджет сільської об'єднаної територіальної громади
КАТОТТГ:	UA61040050000096355 (Білецька сільська територіальна громада у Тернопільському районі у Тернопільській області)
Адміністративно-територіальна одиниця:	Білецька сільська рада
Орган місцевого самоврядування:	Бюджет Білецької сільської територіальної громади

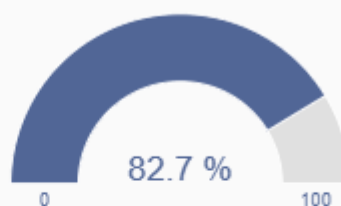
Бюджет в структурі бюджетної системи України



Додаток Б

Виконання бюджету

за доходами

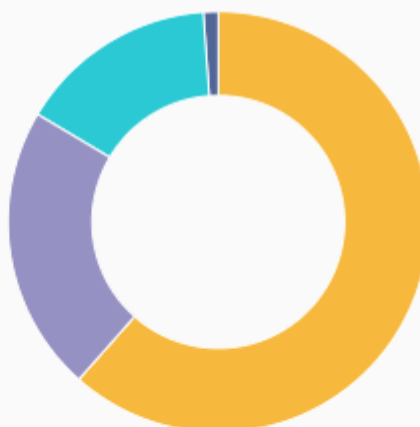


● виконано
уточнений річний план

97 748 464.80 грн. - 82.68%
118 214 399.00 грн.

Структура бюджету

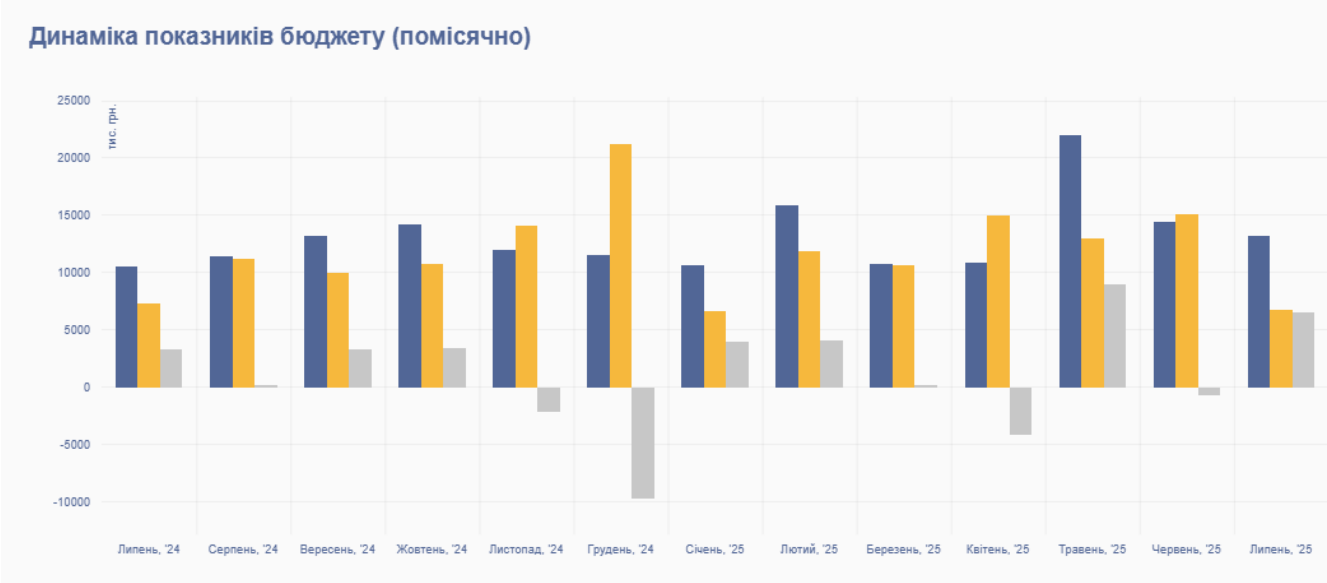
за доходами



РАЗОМ

97 748 464.80 грн.

● Податкові надходження	60 157 143.85 грн. - 61.54%
● Неподаткові надходження	1 110 579.95 грн. - 1.14%
● Доходи від операцій з капіта...	14 976 936.00 грн. - 15.32%
● Офіційні трансферти	21 503 805.00 грн. - 22.00%



Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ СІЧЕНЬ - ЛИПЕНЬ	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2024	2025	ТЕМП РОСТУ	2024	2025	ТЕМП РОСТУ	2024	2025	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	69 183.4	82 068.9	12 885.5 (118.6%)	3 169.5	15 679.4	12 509.9 (494.6%)	72 352.9	97 748.4	25 395.5 (135.0%)
ВИДАТКИ	62 428.6	72 745.6	10 316.9 (116.5%)	5 879.3	6 258.7	379.3 (106.4%)	68 308.0	79 004.3	10 696.3 (115.6%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	6 754.7	9 323.3	2 568.5	-2 709.8	9 420.7	12 130.6	4 044.9	18 744.0	14 699.1

Виконання бюджету в розрізі фондів

