

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Управління соціально-економічним розвитком територіальної громади  
в умовах суспільно-економічних змін за матеріалами Сатанівської  
селищної ради, смт. Сатанів, Хмельницька обл.»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024370.01.10.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-1



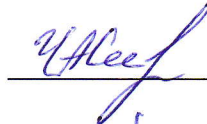
Дарина КУШНІР

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

**До захисту допускаю:**  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

16 грудня 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кушнір Дарина Вікторівна

1 Тема роботи «Управління соціально-економічним розвитком територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін за матеріалами Сатанівської селищної ради, смт. Сатанів, Хмельницька обл.»

Керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: Закони України, монографії, наукові статті, навчальні посібники, інтернет-джерела, офіційні вебсайти органів влади, бухгалтерська звітність організації.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади соціально-економічного розвитку територіальної громади. 2. Аналіз соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади. 3. Шляхи удосконалення управління соціально-економічним розвитком Сатанівської територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні рівні та елементи децентралізації в Україні. 2. Основні зміни внаслідок децентралізації. 3. Ключові напрями соціально-економічного розвитку громад у межах децентралізації. 4. Модель сталого розвитку громади. 5. Класифікація механізмів управління соціально-економічного розвитку територіальної громади. 6. Показники оцінки ефективності соціально-економічного

розвитку. 7. Економічний потенціал Хмельницької області. 8. Чисельність населення Сатанівської територіальної громади. 9. Доходи бюджету Сатанівської селищної ради. 10. SWOT-аналіз Сатанівської територіальної громади. 11. Організаційна структура Сатанівської селищної ради. 12. Аналіз доходів та видатків Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр. 13. Склад та динаміка активів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр. 14. Характеристика основних засобів Сатанівської селищної ради 2022-2024 рр. 15. Склад та динаміка пасивів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр. 16. Динаміка складових власного капіталу Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр. 17. Структура ресурсної бази соціально-економічного розвитку територіальних громад. 18. Пропозиції щодо удосконалення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади. 19. Основні проблеми та шляхи їх вирішення у стратегічному розвитку Сатанівської громади. 20. Інституційні інструменти та очікувані результати розвитку Сатанівської громади. 21. Пропозиції щодо удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади. 22. Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих напрямів. 23. Порівняння поточного стану управління та очікуваних змін після удосконалення механізмів.

#### 6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

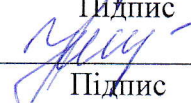
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Дарина КУШНІР

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Управління соціально-економічним розвитком територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін за матеріалами Сатанівської селищної ради, смт. Сатанів, Хмельницька обл.».

Виконала студентка гр. БІНЕМ-24-1 Кушнір Д. В., керівник Чернушкіна О.О. канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 73 с., 4 рис., 19 табл., 12 додатків, 38 джерел.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, соціально-економічний розвиток, місцеве самоврядування, ресурсний потенціал.

Мета кваліфікаційної роботи: визначення актуальних проблем та викликів соціально-економічного розвитку територіальних громад, а також обґрунтування ефективних механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін.

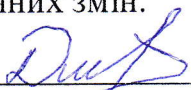
Об'єктом дослідження є процес соціально-економічного розвитку територіальної громади.

У першому розділі розкрито теоретичні засади соціально-економічного розвитку територіальних громад та сутність процесів децентралізації в Україні. Узагальнено сучасні підходи до формування спроможних громад, визначено ключові елементи їх ресурсного потенціалу, особливості функціонування місцевого самоврядування та роль децентралізації у підвищенні ефективності управління територіями.

У другому розділі охарактеризовано загальні тенденції соціально-економічного розвитку Хмельницької області та подано комплексну аналітичну характеристику Сатанівської територіальної громади.

Третій розділ присвячено розробленню практичних пропозицій щодо удосконалення управління соціально-економічним розвитком Сатанівської територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін.

16.12.2025  
Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні засади соціально-економічного розвитку територіальної громади.....	8
1.1 Особливості формування територіальної громади на засадах децентралізації.....	8
1.2 Сутнісна характеристика соціально-економічного розвитку територіальної громади.....	13
1.3 Механізми управління та регулювання соціально-економічного розвитку територіальної громади .....	17
Висновки до розділу 1.....	21
2 Аналіз соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади..	23
2.1 Аналіз соціально-економічного розвитку Хмельницької області та Сатанівської територіальної громади.....	23
2.2 Організаційно-структурна характеристика Сатанівської селищної ради.....	33
2.3 Оцінка стану виконання кошторису Сатанівської селищної ради.....	37
2.4 Загальна характеристика фінансової діяльності Сатанівської селищної ради.....	41
Висновки до розділу 2.....	47
3 Шляхи удосконалення управління соціально-економічним розвитком Сатанівської територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін....	50
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади.....	50
3.2 Удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади .....	61
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	71
Перелік джерел посилання.....	74
Додатки.....	79

## ВСТУП

В умовах активних змін у соціально-економічному житті України на перший план виходить розвиток територіальних громад, які виступають фундаментальним рівнем організації суспільства. Саме громади є основними носіями державної регіональної політики, відповідають за забезпечення належних умов життєдіяльності населення, розвиток інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Результативність їх функціонування значною мірою визначає успіх реформи децентралізації та ефективність системи місцевого самоврядування загалом.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування дієвих механізмів соціально-економічного розвитку на рівні територіальних громад, які здатні забезпечити стійкий розвиток у будь-яких складних умовах сучасних викликів, серед яких – військові дії, міграція, фінансова нестабільність, ресурсна нерівномірність. Саме громади потребують нових підходів до управління, планування розвитку, мобілізації ресурсів та ефективної взаємодії з державними та приватними структурами.

Особливу увагу становленню територіальних громад в умовах децентралізації, а також удосконаленню механізмів їх соціально-економічного зростання приділяють В. Роман, М. Мельник, Н. Кузьминчук, В. Кравченко, О. Кириленко, Т. Кваша, Г. Возняк, О. Власюк, З. Варналія, Т. Бондарук, І. Чугунов, І. Сторонянська, М. Хвесик.

Попри наявні переваги ґрунтовних теоретичних напрацювань, низка важливих аспектів, пов'язаних із оцінкою рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад, удосконаленням інструментів місцевої політики та активізацією їх конкурентного потенціалу в умовах децентралізації, досі потребує додаткового дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення актуальних проблем та викликів соціально-економічного розвитку територіальних громад, а також обґрунтування

ефективних механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін.

Для досягнення поставленої нами мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1 Розглянути теоретичні засади соціально-економічного розвитку територіальних громад.
- 2 Визначити основні фактори та тенденції розвитку громад в сучасних умовах.
- 3 Визначити ключові виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування.
- 4 Оцінити рівень соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади та ефективність наявних механізмів управління.
- 5 Запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління соціально-економічним розвитком громади.

Об'єктом дослідження є процес соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Предмет дослідження – виклики та механізми управління соціально-економічним розвитком Сатанівської територіальної громади в умовах суспільно-економічних змін.

Під час написання роботи використано такі методи наукового пізнання: аналітичний метод – для аналізу законодавства та теоретичних засад розвитку громад; системний підхід – для комплексного розгляду управлінських механізмів; графічні та табличні методи – для візуалізації інформації.

Вивчення соціально-економічного розвитку громад є необхідним для покращення механізмів місцевого управління в умовах децентралізації. Поглиблене розуміння викликів та механізмів регулювання допоможе виявити ефективні підходи до розв'язання нагальних проблем і гарантія сталого розвитку громад, зокрема Сатанівської селищної ради. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських механізмів і стратегій дозволить підвищити якість життя мешканців і створити умови для економічного зростання та соціального благополуччя.

Кваліфікаційна робота виконана на базі Сатанівської селищної ради, що функціонує на території Сатанівської територіальної громади, що займається управлінням місцевими справами, що включає повноваження, визначені законодавством України.

Кваліфікаційна робота базується на таких даних: Закони України, монографії, наукові статті, навчальні посібники, інтернет-джерела, офіційні вебсайти органів влади, бухгалтерська звітність організації.

Обрана тема дослідження є актуальною із наукової точки зору, а також і практичної точки зору. Комбіноване вивчення викликів і механізмів регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад забезпечить розробці ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити стійке зростання, підвищення якості життя населення та посилення конкурентоспроможності громад в умовах сучасних трансформацій.

У межах тематики дослідження результати були апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (2022 р., м. Запоріжжя); I Міжнародна науково-практична інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (2023 р., м. Кременчук); XVII міжнародна науково-практична конференція «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті» (2025 р., м. Кам'янець-Подільський); Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (2025 р., м. Хмельницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Зміст роботи викладений на 73 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 4 рисунки, 19 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

## 1.1 Сучасні тенденції децентралізації в Україні, і як вони вплинули на формування територіальної громади

Децентралізація виникла задовго до ХХ чи ХХІ століть — її витоки можна знайти ще в часи створення перших держав, таких як Давня Греція та Стародавній Рим. Яскравим прикладом є антична Греція, де існували міста-поліси з розвиненою системою місцевого самоврядування. Їхні повноваження були вкрай широкими: вони самостійно вирішували питання оподаткування, оголошення війни та укладання миру, здійснювали торговельну діяльність і навіть встановлювали міжнародні відносини. Площа Давньої Греції, як і сучасної, була порівняно невеликою, а окремі поліси за розміром нагадували сучасні райони, хоча траплялися як більші, так і менші утворення. Незважаючи на домінування сільського населення, центрами суспільного та політичного життя залишалися саме міста [1].

Децентралізація в Україні стартувала у 2014 році з метою підвищення ефективності управлінських процесів на місцевому рівні, розвитку інфраструктури та покращення умов життя громадян. Одним із ключових завдань реформи було формування спроможних територіальних громад, які мали б достатній потенціал для вирішення питань місцевого розвитку [2].

У межах цього процесу значні повноваження передавалися від центральної влади до органів місцевого самоврядування, зокрема в таких сферах, як розвиток інфраструктури, житлово-комунальне господарство тощо.

У таблиці 1.1 показано основні рівні та елементи децентралізації в Україні [3].

Таблиця 1.1 – Основні рівні та елементи децентралізації в Україні

Рівень управління	Основні функції	Взаємодія / Передача повноважень
Кабінет Міністрів України	Формування державної політики, розробка нормативної бази	Передає повноваження та ресурси на нижчі рівні
Верховна Рада України	Законодавче забезпечення реформи децентралізації	Ухвалює закони, що визначають повноваження громад
Обласна державна адміністрація	Координація виконання державної політики в регіонах	Передає частину адміністративних функцій громадам; здійснює нагляд
Об'єднані територіальні громади (ОТГ)	Безпосереднє управління місцевими ресурсами, розвитком територій	Отримують фінансову автономію та розширені повноваження

Таблиця узагальнює структуру управління в Україні в умовах децентралізації та демонструє, як побудована система взаємодії між різними рівнями влади. У ній послідовно показано, які функції здійснюють регіональні інституції, центральні органи державного управління та об'єднані територіальні громади, а також у який спосіб відбувається передача повноважень від державного рівня до місцевого.

У верхніх рядках таблиці представлено Кабінет Міністрів і Верховну Раду України, які визначають загальну модель реформи та створюють нормативно-правове підґрунтя для змін. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо перерозподілу ресурсів, формування нових механізмів управління та закріплення розширених прав для громад. Таким чином, центральна влада формує стратегічну рамку, в межах якої працюють інші ланки системи.

Далі в таблиці показана роль обласних державних адміністрацій, які забезпечують зв'язок між державним та місцевим рівнями. Вони відповідають за реалізацію державної політики в регіонах, координують діяльність органів місцевого самоврядування та виконують контрольні функції. Через цей рівень проходить адаптація державних рішень до регіональних особливостей, що дозволяє забезпечити узгодженість управління на території області.

Нижній блок таблиці присвячено об'єднаним територіальним громадам — ключовим учасникам реформи. Вони отримують значно ширший обсяг повноважень і фінансових можливостей, ніж раніше, що дає змогу самостійно здійснювати місцеве самоврядування, планувати розвиток території, управляти

ресурсами та відповідати за якість базових послуг. Саме громади стають центром ухвалення рішень, наближених до потреб населення.

У цілому дана таблиця демонструє логіку реформи децентралізації, перехід від централізованої моделі управління до системи, у якій головну роль відіграють місцеві громади. Така схема дозволяє краще зрозуміти, як змінюється структура влади, які функції передаються на місця та чому це важливо для підвищення ефективності публічного управління.

Початково реформа була спрямована на забезпечення можливостей для територіальних громад через укрупнення адміністративно-територіальних одиниць та надання більш широких фінансових ресурсів.

Одним із основних інструментів децентралізації став перерозподіл бюджетних ресурсів. До цього часу багато громад не мали можливості самостійно забезпечити фінансування своїх потреб. Після впровадження реформи значна частина податкових надходжень залишалася на місцях, що дозволяло громадам розвивати власні ініціативи [4].

Одним із важливих механізмів стала також передача повноважень на місця. Це стосувалося не лише управлінських функцій, а й надання соціальних послуг, що дозволило місцевим органам швидше реагувати на потреби населення.

На практиці імплементація реформи супроводжувалася низкою викликів. Одним із найбільших стало недостатнє забезпечення кваліфікованими кадрами місцевих органів влади. Місцеві бюджети також часто не дозволяли громадам реалізовувати складні інфраструктурні проєкти без додаткової допомоги держави або міжнародних організацій.

Однак, протягом наступних років ситуація почала змінюватися. Розпочалась реалізація програм з навчання місцевих органів влади, що включали курси для депутатів та посадових осіб, а також створення спеціальних освітніх центрів для підвищення кваліфікації місцевих управлінців.

Одним із основних результатів реформи є підвищення фінансової спроможності громад. Реорганізація адміністративно-територіального устрою та збереження більшої частини податкових надходжень на місцях, дозволило

територіальним громадам отримати усі можливості самостійно вирішувати будь-які питання розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг [4; 5].

З одного боку, реформа децентралізації забезпечила громадам більшу фінансову незалежність. Однак, одночасно вона висвітлила низку проблем, які потребували термінового вирішення. Місцеві бюджети не завжди могли повноцінно підтримувати належний рівень фінансування інфраструктури та соціальних послуг, зокрема в сільських районах. Нестабільність економічної ситуації в країні також створювала певні ризики для фінансової стабільності місцевих бюджетів.

Кадрове забезпечення місцевих органів влади стало важливою проблемою на початку процесу децентралізації. У перші рр. реформ у багатьох громадах не вистачало фахівців, здатних ефективно керувати новими можливостями та викликами. Зокрема, проблеми виникали через недосконалість навчальних програм для місцевих управлінців та малу кількість підготовлених кадрів, що мали досвід у сфері управління бюджетами та соціальними послугами.

Децентралізація також сприяла активному розвитку інфраструктури в місцевих громадах. Зокрема, у великих містах та об'єднаних територіальних громадах значно покращилось будівництво доріг, шкіл, медичних установ, а також з'явилося більше можливостей для розвитку малого бізнесу.

Один із суттєвих аспектів децентралізації є покращення забезпечення соціальних послуг. Територіальні громади одержали змогу самостійно визначати пріоритети та планувати розвиток у сферах соціального захисту, освіти, медичного обслуговування. Це дозволило зменшити навантаження на державні установи та надати жителям більш ефективні та швидкі послуги [4; 5].

Процес децентралізації призвів до значних змін у соціально-економічному стані територіальних громад. У таблиці 1.2 показано основні зміни внаслідок децентралізації [4; 5].

Таблиця 1.2 - Основні зміни внаслідок децентралізації

Сфера	До децентралізації	Після децентралізації	Результат
Фінансова спроможність	Обмежені бюджети, залежність від субвенцій	Залишення частини податків на місцях	Зросла фінансова автономія
Інфраструктура	Зношені об'єкти, обмежене оновлення	Активне будівництво доріг, шкіл, медустанов	Покращення умов життя населення
Управління ресурсами	Централізоване управління	Повноваження передано громадам	Громади самостійно планують розвиток
Надання соціальних послуг	Повільне реагування, централізоване управління	Більша оперативність, близькість до населення	Якість послуг зросла
Підтримка бізнесу	Мала підтримка, обмежений доступ до ресурсів	Програми розвитку МСП, локальні ініціативи	Стимулювання економічної активності
Кадрове забезпечення	Нестача кадрів, слабка підготовка	Навчання, створення освітніх центрів	Поступове зростання управлінського потенціалу

1 Покращення фінансової спроможності громад: завдяки збільшенню місцевих податків та зборів громади отримали більші фінансові ресурси для реалізації місцевих проєктів.

2 Розвиток інфраструктури: завдяки реформі зросла кількість нових інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, медичні установи, школи та соціальні заклади.

3 Стимулювання економічної активності: завдяки кращому фінансуванню та розширенню повноважень місцевих органів влади збільшилась підтримка малого та середнього бізнесу, що позитивно вплинуло на економічний розвиток громад [7].

Попри позитивні зміни, децентралізація не обійшлася без проблем. Зокрема, нерівномірний розподіл ресурсів між громадами призводив до того, що деякі з них залишалися на межі фінансової спроможності. Різниця в рівнях економічного розвитку між багатшими та біднішими регіонами залишалася значною.

Також залишаються питання щодо координації між різними рівнями влади. Часто громади не мали достатньо потужностей для самостійного вирішення питань розвитку, що потребувало посиленої підтримки з боку центральних органів влади.

У найближчі рр. процес децентралізації в Україні потребуватиме подальшого вдосконалення. Необхідно зосередитись на таких аспектах:

1 Забезпечення фінансової стабільності: розробка механізмів, що дозволять уникнути значних фінансових диспропорцій між громадами.

2 Підвищення кваліфікації місцевих управлінців: створення гарних умов для навчання кадрів та розвитку місцевих органів самоврядування.

3 Створення умов для розвитку малих та середніх підприємств: підтримка ініціатив, що сприяють економічному зростанню на місцевому рівні [7].

Узагальнюючи, варто зазначити, що реформа децентралізації в Україні стала потужним імпульсом для розвивання територіальних громад, покращення їх фінансової автономії та управлінської спроможності. Попри існуючі виклики, зростання обсягів інвестицій, покращення інфраструктури та якості публічних послуг свідчить про позитивну динаміку соціально-економічного розвитку громад у нових умовах управління.

## **1.2 Сутнісна характеристика соціально-економічного розвитку територіальної громади**

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є чинником формування стійкої системи місцевого самоврядування, покращення життя населення та зміцнення національної економіки. Він охоплює інтеграцію економічних, соціальних та інституційних процесів, спрямованих на досягнення збалансованого зростання громади в умовах сучасних викликів.

У ході децентралізації територіальні громади отримали додаткові ресурси та розширені повноваження, що відкрили нові можливості для проведення ефективної політики місцевого розвитку. Передусім це стосується посилення фінансової самостійності, залучення інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу,

оновлення інфраструктури, а також підвищення якості освітніх, медичних і соціальних послуг [8].

У таблиці 1.3 показано ключові напрями соціально-економічного розвитку громад у межах децентралізації [8].

Таблиця 1.3 - Ключові напрями соціально-економічного розвитку громад у межах децентралізації

Напрямок	Зміст	Очікувані результати
Фінансова автономія	Збільшення власних надходжень, дотацій, грантів	Підвищення бюджетної спроможності
Інвестиційна політика	Залучення приватних інвесторів, створення індустріальних парків	Створення нових робочих місць, розвиток бізнесу
Розвиток підприємства	Підтримка МСП, програми мікрокредитування	Зростання економічної активності
Інфраструктурна модернізація	Ремонт доріг, розвиток транспорту	Покращення якості послуг
Розвиток людського капіталу	Освіта, профорієнтація, підвищення кваліфікації	Зростання зайнятості, активність молоді

Важливою характеристикою розвитку є здатність громади адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це включає гнучке планування, прийняття інноваційних управлінських рішень, використання стратегічних документів розвитку. Значну роль відіграє участь громадян у прийнятті рішень, прозорість та підзвітність органів місцевої влади [8].

Соціально-економічний розвиток територіальної громади у межах децентралізації демонструє позитивні тенденції у більшості сфер життєдіяльності. Разом із тим, актуальним залишається питання ефективного використання наявних ресурсів, оптимального стратегічного планування та розбудови інституційного потенціалу місцевого самоврядування.

У контексті розвитку громад особливої уваги заслуговують питання залучення інвестицій, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та розвиток людського капіталу. Інвестиційна привабливість часто виступає

визначальним чинником економічного пожвавлення на місцевому рівні. Запровадження індустріальних парків, зон підтримки підприємництва, програм розвитку кооперативів — усе це активізує економіку громади.

Людський капітал є ключовим ресурсом будь-якої громади. Успішність реалізації місцевих ініціатив значною мірою визначається рівнем освіти, професійної підготовки, активністю громадян та їхньою участю у процесах управління. В Україні сьогодні активно реалізуються програми підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, а також стимулюється навчання молоді за спеціальностями, важливими для стратегічного розвитку країни.

Особливу увагу слід приділити питанню сталого розвитку громад, який передбачає підтримку балансу між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальним добробутом населення. У таблиці 1.4 наведена модель сталого розвитку територіальної громади [9].

Таблиця 1.4 - Модель сталого розвитку громади

Компонент	Основний зміст	Ключові напрями розвитку
Економіка	Формування конкурентоспроможної локальної економіки, підтримка підприємництва та залучення інвестицій	розвиток малого та середнього бізнесу інвестиційна привабливість громади модернізація виробничої інфраструктури
Соціум	Підвищення якості життя населення, забезпечення доступу до базових соціальних послуг	освіта та розвиток людського потенціалу охорона здоров'я та соціальний захист залучення громадян до процесів управління
Екологія	Раціональне використання природних ресурсів та збереження довкілля	енергоефективність та впровадження інновацій охорона природних ресурсів екологічна безпека території
Сталий розвиток громади (взаємодія трьох компонентів)	Реалізація економічних, соціальних та екологічних інтересів громади	баланс між зростанням економіки та якістю життя екологічно відповідна діяльність довгострокове стратегічне планування

У таблиці представлено комплексну модель сталого розвитку територіальної громади, яка базується на взаємодії трьох ключових складових — економічної, соціальної та екологічної. Така структура дає змогу системно оцінити напрямки розвитку громади та визначити ті елементи, що забезпечують її довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Перший блок таблиці відображає економічну складову, що є фундаментом для формування спроможної громади. Підкреслюється важливість розвитку підприємництва, створення умов для малого і середнього бізнесу, а також залучення інвестицій, які дозволяють модернізувати інфраструктуру й створювати більшу кількість робочих місць. Економічне зростання розглядається не лише як фінансовий аспект, а й як інструмент посилення ресурсної самостійності громади.

Соціальна складова представлена як система, що забезпечує якість життя населення та формує людський потенціал громади. У таблиці виділено ключові напрямки — освіта, охорона здоров'я та громадська участь. Це відображає сучасний підхід, за яким розвиток громади неможливий без інвестицій у людей, їхню компетентність, безпеку та активну участь у прийнятті рішень. Соціальна сфера формує основу для створення згуртованого та сталого суспільства.

Наступний блок присвячено екологічній складовій, яка набуває все більшої актуальності в сучасних умовах. Дана таблиця демонструє важливість упровадження енергоефективних технологій, раціонального використання природних ресурсів, і забезпечення екологічної безпеки. Цей компонент спрямований на навколишнє середовище та забезпечення хороших умов життя для майбутніх поколінь.

Завершальний елемент таблиці узагальнює взаємозв'язок трьох блоків, підкреслюючи, що сталий розвиток громади буде можливий лише за умови одночасного й збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних чинників. Саме інтегрований підхід уможливило всебічний розвиток території, піднімає рівень добробуту населення та сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку громади.

Таким чином, таблиця відображає не лише структуру моделі сталого розвитку, а й логічні та функціональні зв'язки між її елементами, що дозволяє використовувати її як аналітичну основу для планування майбутніх стратегічних рішень.

Зокрема, ті громади, які активно застосовують принципи енергоощадності, цифрових рішень, розвитку велосипедної інфраструктури та раціонального використання природних ресурсів, зазвичай демонструють вищі показники якості життя населення та рівня громадської активності.

Отже, соціально-економічний розвиток територіальних громад є комплексним і багатогранним явищем, що включає економічні, соціальні, інституційні та природоохоронні складові.

Успішність соціально-економічного розвитку залежить від стратегічного бачення місцевої влади, наявності ресурсів, підтримки громадськості та зовнішньої допомоги з боку держави й міжнародних партнерів. В умовах децентралізації громади мають унікальний шанс стати центрами сталого зростання та інноваційного розвитку.

### **1.3 Механізми управління та регулювання соціально-економічного розвитку територіальної громади**

Соціально-економічний розвиток – це багатогранний процес якісних змін в економічній, соціальній, інституційній та екологічній сферах, спрямований на покращення умов життя населення, забезпечення економічної стабільності та сталого зростання. Цей розвиток охоплює як кількісні показники (зростання ВВП, зайнятість), так і якісні (рівень життя, соціальна справедливість, доступ до освіти й охорони здоров'я).

Керування соціально-економічним розвитком здійснюється шляхом застосування комплексу інструментів, які спрямовані на реалізацію стратегічних

пріоритетів держави, регіонів та окремих територіальних громад. Державне регулювання передбачає цілеспрямований вплив на економічні процеси з метою їх стабілізації, стимулювання розвитку та забезпечення узгодженості соціальних змін.

Під механізмами управління розуміють сукупність методів, засобів та інструментів, що використовуються державою для регулювання та спрямування соціально-економічних процесів.

У таблиці 1.5 представлена класифікація механізмів управління соціально-економічного розвитку територіальної громади [10].

Таблиця 1.5-Класифікація механізмів управління соціально-економічного розвитку територіальної громади

Тип механізму	Характеристика
Правовий	Формує законодавче поле, нормативну базу функціонування
Економічний	Впливає через податки, бюджет, грошово-кредитну політику
Адміністративний	Встановлює обмеження, вимоги, дозволи, квоти
Соціальний	Спрямований на підтримку вразливих верств населення
Інформаційний	Забезпечує прозорість, інформованість, суспільний контроль.

Нормативно-правова база формує фундамент для функціонування та регулювання всієї соціально-економічної системи. До її елементів належать закони, укази, постанови та інші правові акти, які визначають порядок взаємодії між державними інституціями, бізнесом і населенням. Саме ці норми окреслюють компетенції органів місцевої влади, регулюють підприємницьку діяльність і гарантують основні права людини [11].

Фінансово-економічні інструменти передбачають застосування важелів державної економічної політики для стимулювання розвитку територій. Сюди відносять податкові механізми, бюджетні важелі, фінансову підтримку та інші засоби економічного регулювання. Це може включати надання податкових преференцій малому бізнесу, субсидії населенню чи державне фінансування інфраструктурних програм.

Адміністративно-регуляторні інструменти використовуються для організації та контролю діяльності суб'єктів господарювання. До них належать ліцензування,

встановлення квот, дозвільні процедури та інші види нормативного регулювання. Сюди може входити отримання дозволу на провадження певних видів діяльності, введення обмежень на імпорт товарів чи встановлення обов'язкових стандартів для підприємств.

Соціальний механізм спрямований на підтримку найбільш вразливих груп населення. Він реалізується через соціальні програми, систему пільг, грошові виплати та інші форми державної допомоги — наприклад, пенсійне забезпечення, підтримку людей з інвалідністю чи допомогу сім'ям із низьким доходом.

Інформаційно-комунікаційний інструмент забезпечує відкритість влади та активну участь громадян через доступ до інформації. Він охоплює прозорість управлінських рішень, інформування населення та впровадження цифрових сервісів. Прикладами є онлайн-доступ до бюджетних даних, електронні послуги для громадян та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення рівня обізнаності [10; 12].

Комплексне використання всіх цих механізмів дозволяє досягти більш ефективного управління і підвищити якість життя громадян. Наприклад, реалізація соціальної програми повинна супроводжуватися фінансовим забезпеченням, правовим регламентуванням та інформаційною підтримкою.

До інструментів реалізації механізмів управління належать:

- Державні цільові програми;
- Бюджетні трансферти;
- Державне замовлення;
- Регуляторні акти;
- Економічне стимулювання інвестицій;
- Державна підтримка малого і середнього бізнесу;
- Програми підвищення зайнятості та перекваліфікації;
- Електронні сервіси для громадян і бізнесу [15].

Особливе значення має децентралізація управління, яка забезпечує більшу автономію місцевих органів у плануванні розвитку територій відповідно до локальних потреб і ресурсів.

Для оцінки ефективності застосовують низку показників:

- Індекс людського розвитку;
- Рівень безробіття;
- Частка населення за межею бідності;
- Темпи приросту ВВП;
- Інвестиційна привабливість регіонів;
- Індекс ділового клімату.

У таблиці 1.6 показані Показники оцінки ефективності соціально-економічного розвитку [19].

Таблиця 1.6 – Показники оцінки ефективності соціально-економічного розвитку

Показник	Характеристика
Індекс людського розвитку (ІЛР)	Враховує рівень освіти, тривалість життя, рівень доходів населення.
Рівень безробіття	Відображає частку економічно активного населення, що не має роботи.
Частка населення за межею бідності	Показує відсоток осіб, які живуть на доходи нижчі за встановлений прожитковий мінімум.
Темпи приросту ВВП	Динаміка зростання валового внутрішнього продукту у відсотках.
Інвестиційна привабливість регіонів	Оцінка умов для вкладення капіталу в регіональну економіку.
Індекс ділового клімату	Відображає сприятливість умов для ведення бізнесу та розвитку підприємництва.

Оцінка дозволяє виявити слабкі місця в державному управлінні та вчасно вносити корективи в політику.

Механізми управління та координації соціально-економічного розвитку формують багатокomпонентну систему, яка має постійно реагувати на сучасні виклики, зокрема цифрову трансформацію, глобальні процеси, зміни у демографічній структурі та періодичні економічні потрясіння. Результативність цієї

системи залежить від здатності держави підтримувати стабільність, забезпечувати поступальний розвиток і сприяти суспільній збалансованості.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі розкрито теоретичні засади соціально-економічного розвитку територіальних громад у контексті реформи децентралізації, яка кардинально змінила підходи до організації місцевого управління в Україні. Децентралізація стала одним із наймасштабніших інституційних перетворень останнього десятиліття, спрямованих на підвищення самостійності, відповідальності та спроможності громад. Передавання усіх повноважень і ресурсів на місцевий рівень створила умови для активізації локального розвитку, покращення якості публічних послуг і зміцнення економічного потенціалу територій.

Аналіз показав, що ключовими результатами реформи стали зростання фінансової автономії громад, запровадження ефективного управління ресурсами для розвитку підприємництва та модернізації інфраструктури. Залишення частини податкових надходжень на місцях, доступ до грантових програм і збільшення власних доходів дало змогу громадам ефективніше планувати бюджет, реалізовувати інвестиційні проєкти та забезпечувати базові послуги для населення.

Водночас розділ відзначає, що поряд із позитивними змінами зберігаються проблеми, характерні для багатьох територіальних утворень: нерівномірність ресурсного забезпечення, кадровий дефіцит, залежність від трансфертів, недостатня інституційна спроможність та потреба в удосконаленні системи стратегічного планування. Саме ці чинники стримують потенціал окремих громад і потребують комплексних рішень на державному та місцевому рівнях.

Особлива увага у розділі приділена моделі сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні складові. Сучасна громада повинна поєднувати економічне зростання з підвищенням якості життя населення та відповідальним

ставленням до природних ресурсів. Такий підхід забезпечує довгострокову стабільність, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність території.

Окремим аспектом дослідження стали механізми управління соціально-економічним розвитком. Правові, економічні, адміністративні, соціальні й інформаційні інструменти визначають можливості громади впливати на рівень добробуту населення, регулювати ринок праці, підтримувати бізнес і формувати оптимальні умови для інвестицій. Відповідно, ефективність їх застосування прямо впливає на динаміку розвитку території.

Узагальнюючи, можна зазначити, що децентралізація створила якісно нову модель місцевого самоврядування, де громади є центральними суб'єктами розвитку. Розширення їхніх повноважень і можливостей стало основою для формування більш стійкої, ефективною та відповідальною системи управління. Проте реалізація повного потенціалу реформи потребує подальшого зміцнення інституційної спроможності, покращення кадрового забезпечення, застосування сучасних управлінських підходів та розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадою. Саме поєднання цих чинників визначатиме успішність соціально-економічного розвитку територіальних громад у середньо- та довгостроковій перспективі.

## **2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ САТАНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

### **2.1 Аналіз соціально-економічного розвитку Хмельницької області та Сатанівської територіальної громади**

Стратегічне планування розвитку області – це системний підхід до управління змінами та досягнення узгодженості в регіоні, спільне формування формування уявлення про подальший розвиток громади та комплексний процес ідентифікації проблем і встановлення практично здійснених цілей та завдань стратегій.

Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2022–2027 рр. є ключовим планувальним документом розвитку регіону, який інтегрує та узгоджує як галузевий, так і територіальний підходи [20].

Хмельницька область — це регіон з вигідним географічним розташуванням, розвиненою транспортною інфраструктурою, високим аграрним потенціалом. Регіон має площу понад 20,6 тис. км<sup>2</sup> і населення близько 1,2 млн осіб.

Основними перевагами області є:

- сприятливі кліматичні умови для гарного розвитку аграрного виробництва;
- вигідне розташування між центральними та західними регіонами України;
- багаті природні ресурси (родючі ґрунти, мінеральні води).

Основна мета стратегії соціально-економічного розвитку – забезпечення сталого економічного зростання, підвищення життя людей та їх розвиток, підвищення конкурентоспроможності економіки та збереження екологічної рівноваги. Економічний потенціал області представлено у таблиці 2.1 [20].

Таблиця 2.1- Економічний потенціал Хмельницької області.

Галузь	Потенціал розвитку	Основні центри діяльності
Аграрний сектор	Високий. Розвиток виробництва зернових, цукрових буряків, молочного скотарства	Старокостянтинів, Кам'янець-Подільський, Деражня
Промисловість	Середній. Підприємства харчової, машинобудівної та легкої промисловості	Хмельницький, Шепетівка
Туризм	Високий. Історико-культурна спадщина, лікувально-оздоровчий потенціал	Кам'янець-Подільський, Сатанів
Енергетика	Зростаючий. Відновлювані джерела енергії (біомаса, сонячна енергетика)	Старокостянтинівський, Теофіпольський райони

Пріоритетні напрями розвитку Хмельницької області:

1 Інноваційна економіка. Створення індустріальних парків, технопарків, стимулювання стартапів.

2 Розвиток транспортної інфраструктури. Модернізація автошляхів, розвиток залізничного сполучення, логістичних хабів.

3 Підтримка аграрного сектору. Цифровізація сільського господарства, розвиток переробної галузі, експортно орієнтоване виробництво.

4 Туристично-рекреаційний кластер. Розвиток зеленого туризму, культурно-історичних маршрутів, курортів (зокрема Сатанів, Кам'янець-Подільський).

5 Людський капітал. Підвищення рівня зайнятості, підтримка молоді, цифрова освіта.

6 Енергетична трансформація. Підвищення енергоефективності, екологічна модернізація підприємств.

Стратегічне планування розвитку Хмельницької області виступає основою для узгодження дій органів влади, бізнесу та громади задля сталого економічного зростання регіону. Успішна реалізація визначених пріоритетів можлива лише за умов ефективної взаємодії між усіма рівнями управління — від обласного до місцевого. Саме тому в умовах децентралізації особливого значення набуває роль територіальних громад, які є безпосередніми учасниками соціально-економічного розвитку [20].

Однією з таких активних і перспективних громад є Сатанівська територіальна громада, яка має значний природно-ресурсний, туристичний і рекреаційний потенціал. Завдяки вигідному географічному розташуванню на перетині транспортних шляхів, наявності мінеральних джерел і унікальним природним умовам, Сатанівська громада може стати важливою складовою туристично-рекреаційного кластеру області.

У контексті децентралізації саме громади, подібні до Сатанівської, стають ключовими осередками реалізації стратегічних ініціатив. Вони отримують більше повноважень і ресурсів для самостійного управління розвитком своєї території. Таким чином, Сатанівська ТГ відіграє роль локального центру зростання в структурі Хмельницької області, сприяючи реалізації стратегічних цілей регіону на місцевому рівні.

«Станом на перше грудня 2025 р. на території Сатанівської територіальної громади проживає 9 257 осіб у 26 населених пунктах, з них у смт Сатанів – 2 079 осіб. У громаді спостерігається перевищення смертності над народжуваністю. Так, за станом на перше грудня 2024 р. народилося 12 дітей, а померло 123 особи, що дає природний приріст у розмірі –111 осіб. На території громади зареєстровано та проживають 267 внутрішньо переміщених осіб». В розрізі населених пунктів загальні характеристики та чисельність населення представлена у таблиці 2.2 [21].

Таблиця 2.2 -Чисельність населення Сатанівської територіальної громади.

№*	Назва територіальної громади	Чисельність населення станом на 01.01.2025	Відстань до адміністративного центру громади, км	Площа населеного пункту, га
	Сатанівська селищна рада			
1	селище Сатанів	2079		1037,8
	Іванковецький старостинський округ			
2	с. Іванківці	964	1 0,0	457,7
3	с. Кринцілів	20	7,0	24,64
	Кам'янський старостинський округ			
4	с. Кам'янка	464	3,0	174,2
5	с. Спасівка	287	2,0	121,9
	Клинівський старостинський округ			
6	с. Клинове	1573	10,0	644,5
	Юринецький старостинський округ			
7	с. Юринці	634	1,0	169,5
8	с. Покровка	452	1,0	104, 1
9	с. Сатанівка	381	3,0	180,3
10	с. Олександрівка	143	7,0	138,8
11	с. Зверхівці	214	7,0	150,5
	Хоптинецький старостинський округ			7899,40
1 2	с. Хоптинці	338	14,0	1 80 1,0
1 3	с. Куманів	289	17,0	1856,90
14	с. Вигнанка	34	21,0	599,40
15	с. Андріївка	22	21,0	338,50
1 6	с. Л іпибоки	39	16,8	478,30
17	с. Веселець	238	17,4	183 1,60
18	с. Журавлинці	93	19,5	719,10
19	с. Підлісний Веселець	16	13,3	274,60
	Бубнівський старостинський округ			552 1,8
20	с. Бубнівка	284	15,5	1 178,20
21	с. Липівка	198	15,7	933,20
22	с. Калинівка	88	22,2	624,0
23	с. Тарасівка	112	10, 7	6 10,0
24	с. Курівка	187	12,0	1062,0
25	с. Жаглівка	65	10,0	629,80
26	с. Мартинківці	46	8,5	483,70
	<b>Всього по Сатанівській ТГ</b>	<b>9257</b>		<b>33718,80</b>

Сатанівська ОТГ має низку важливих конкурентних переваг у екологічній, соціальній, економічній та культурній сферах. До основних належать:

– наявність об'єктів історичної спадщини як державного, так і міжнародного значення;

– вигідне природно-географічне розташування в межах Національного природного парку «Подільські Товтри»;

– сприятливе історико-географічне розташування на межі Хмельницької та Тернопільської областей.

«У радіусі близько 50 км від Сатанова розгорнуті невеликі історичні міста XI–XVI століть — Городок, Скалат, Копичинці, Волочиськ, Теремовля, Хоростків. У цих населених пунктах збереглися палаци, замки, фортифікаційні споруди, храми та інші архітектурні й культурні пам'ятки різного ступеня збереження, включно з об'єктами, що беруть початок ще з III–II тисячоліть до н.е.

З погляду на тенденції активного розвитку туризму, зазначені чинники формують основу для зростання привабливості Сатанівської громади та сусідніх територій.

Одним із провідних джерел фінансової підтримки створення кластера може стати Державний фонд регіонального розвитку, діяльність якого ґрунтується на положеннях Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Сатанів має потенціал перетворитися на центральну локацію цього кластера, насамперед у напрямі курортно-оздоровчого туризму. Основні можливості громади пов'язані з природними багатствами, зокрема мінеральною водою «Збручанська», унікальними ландшафтами Подільських Товтр та значним історико-культурним надбанням, що включає давні археологічні пам'ятки, залишки оборонних і сакральних споруд, традиції й легенди регіону.

Ці ресурси частково розглядалися під час соціально-економічного аналізу Хмельницької області у 2010 році та були визначені як перспективні для подальшого розвитку регіону, що знайшло відображення у Стратегії розвитку області на період до 2027 року. Водночас на даному етапі вони ще не підготовлені до повноцінного залучення у місцеву економіку та вимагають системного опрацювання з боку місцевої влади та регіональних інституцій.

Проведений аналіз свідчить про наявність значного потенціалу розвитку туристичної галузі. Йдеться як про пізнавальний та подієвий туризм, що базується на наявності численних історико-культурних пам'яток, так і про екологічні напрями

— екотуризм і зелений туризм, які можливі завдяки природній чистоті й мальовничості території Національного природного парку «Подільські Товтри». Окреме місце займає формування нового лікувально-оздоровчого комплексу, будівництво якого перебуває на завершальній стадії.

У 2020 році в рамках проєкту «Створення туристично-інформаційного центру в курортній зоні смт Сатанів» були виконані проєктні роботи, збудовано об'єкт і закуплено необхідне обладнання на суму 1 101,458 тис. грн. Фінансування проведено за рахунок державного бюджету та коштів Європейського Союзу.

Для подальшого розвитку курортної інфраструктури важливо активізувати діяльність малого та середнього бізнесу, який формує сервісний потенціал туристичного кластера. Тому одним із пріоритетних завдань місцевої влади є створення сприятливого середовища для підтримки підприємницької діяльності та розвитку суміжних послуг.

Доходи бюджету Сатанівської селищної ради представлено у таблиці 2.3 [21].

Таблиця 2.3- Доходи бюджету Сатанівської селищної ради.

Доходи бюджету ОТГ	Роки			
	2022 (сумарно)	2023 (сумарно)	2024 (сумарно)	2025 (прогнозно)
Надходження від ПДФО	26066,9	33408,9	38968,3	35450,0
Надходження від єдиного податку	9342,6	11213,9	13154,2	13000,0
Плата за землю	10105,4	10663,8	12287,0	11500,0
Податокна прибуток підприємств комунальної власності	0,9	51,9	124,8	-
Податок на нерухомість	535,0	1255,8	1 541,3	1050,0
Акцизний збір	760,0	2456,9	3810,2	3150,0
Інші місцеві податки та збори	1668,4	2508,1	4009,8	2340,0
Інші доходи	431,7	46,4	752,9	207,0
Разом:	53116,5	61635,7	74647,4	66697,0
Доходи загального фонду	5311 6,5	61635,7	74647,4	66697,0
Доходи спеціального фонду	35092,5	43795,4	40833,3	28827,7
Освітня субвенція	24388,0	26237,1	26395,3	190 12,9
Обласний бюджет	1439,2	20064,7	9502,5	-
Інші субвенції	9265,3	19670,8	4935,5	8762,8
Разом:	88208,9	108824,8	115480,7	95954,5

Прогнозований обсяг доходів місцевого бюджету на 2025 рік визначено на рівні 95 954,5 тис. грн, з яких 94 902,5 тис. грн має надійти до загального фонду та 1 052,0 тис. грн — до спеціального фонду. У структурі дохідної частини бюджету територіальної громади переважають власні надходження, частка яких становить 70,6 %.

Для порівняння, на 2024 рік обсяг доходів загального та спеціального фондів без урахування міжбюджетних трансфертів був визначений у сумі 74 647,4 тис. грн. Протягом звітного періоду селищна рада не ухвалювала рішень щодо запровадження податкових пільг.

Очікувана структура власних податкових надходжень на 2025 рік виглядає наступним чином: – податок на доходи фізичних осіб — 53,1 % від загальної суми; – плата за землю — 23,8 %; – єдиний податок — 19,2 %; – інші надходження — 3,9 %.

SWOT-аналіз- це один із найпоширеніших методів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити поточний стан підприємства, установи чи громади та визначити напрями подальшого розвитку.

SWOT-аналіз — це інструмент, який поєднує та зовнішні (можливості й загрози) чинники та внутрішні (сильні й слабкі сторони) чинники, що впливають на діяльність організації. SWOT-аналіз дає змогу сформуванню цілісного уявлення про ситуацію, знайти конкурентні переваги й визначити, у якому напрямі розвиватися.

SWOT-аналіз є необхідним етапом стратегічного планування, оскільки допомагає зрозуміти реальні можливості організації чи територіальної громади, спрямувати зусилля на використання переваг і мінімізацію ризиків. Його результати стають основою для розроблення ефективної стратегії розвитку, формування програм, проєктів і управлінських рішень.

SWOT-аналіз ОТГ було проведено на основі аналізу соціально-економічного стану Сатанівської ТГ. SWOT-аналіз Сатанівської територіальної громади представлено у таблиці 2.4 [20; 21].

Таблиця 2.4 -SWOT-аналіз Сатанівської територіальної громади.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- На території громади розташоване Збручанське родовище мінеральних вод та функціонує Державний курорт Сатанів.</li> <li>- Частина території громади входить до складу Національного парку «Подільські Товтри», що є потужним лікувально-рекреаційним ресурсом із сприятливим мікрокліматом.</li> <li>- Проводиться реконструкція колишніх об'єктів та будівництво сучасного санаторію «Арден Палац» за участю інвестора.</li> <li>- Територія громади багата на архітектурні та історико-культурні пам'ятки, серед яких чотири мають національне значення.</li> <li>- Екологічне навантаження на територію є низьким, при цьому зберігаються великі природоохоронні території.</li> <li>- Функціонує плодоконсервний завод, а також існує досвід кластеризації виробництва сировини.</li> <li>- Територія громади має значні земельні ресурси, переважно сільськогосподарського призначення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У деяких населених пунктах відсутня або потребує реконструкції інфраструктура водопостачання та водовідведення.</li> <li>- Дорожня інфраструктура розвинена недостатньо або відсутня.</li> <li>- Відсутнє залізничне сполучення та близький аеропорт.</li> <li>- Спостерігається високий рівень безробіття.</li> <li>- Має місце міграція населення, зокрема виїзд молоді у пошуках роботи.</li> <li>- Бюджет територіальної громади обмежений, що ускладнює фінансування важливих проектів для економічного розвитку та забезпечення соціально-культурних потреб громади.</li> <li>- Структура виробництва продукції є недосконалою; сільськогосподарські підприємства демонструють низький рівень розвитку овочівництва та тваринництва.</li> <li>- Ринок збуту окремих видів сільськогосподарської продукції залишається нерозвиненим.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інвестор готовий реалізувати проект сучасного спортивно-відпочинкового центру на території ОТГ, що передбачає створення приблизно 800 робочих місць.</li> <li>- Зростання зайнятості у сфері послуг та підвищення попиту на якісні оздоровчо-відпочинкові послуги сприятиме розвитку малого бізнесу в галузях торгівлі, супутніх послуг, туристичного сектору та туризму загалом.</li> <li>- Зменшення запасів чистої питної води в Україні та Європі буде стимулювати попит на мінеральні води.</li> <li>- Проведення реформ у країні, спрощення ведення бізнесу, доступні кредити та стимулююча податкова політика, насамперед для малого бізнесу, створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- На території ТГ відсутні електроінженерні комунікації з необхідною потужністю.</li> <li>- Спостерігається нестабільність національної валюти.</li> <li>- Відсутні прозорі механізми закупівлі оздоровчих послуг за бюджетні кошти.</li> <li>- Правове регулювання підприємницької діяльності та інвестування нестабільне та недостатньо стимулююче, особливо в частині застосування законодавства на практиці.</li> <li>- Незаняте населення має низьку мотивацію до працевлаштування.</li> </ul>

До порівняльних переваг належать:

– Сатанівська громада має потенціал стати одним із провідних курортних центрів України. Її суттєвою перевагою є розташування частини території в межах Національного природного парку «Подільські Товтри», що володіє потужними лікувально-рекреаційними ресурсами та унікальним мікрокліматом. Саме тут знаходиться Збручанське родовище мінеральних вод.

– Поглиблення політичної та економічної співпраці між Україною та Європейським Союзом, а також поживлення інвестиційного клімату можуть стимулювати притік іноземних інвестицій у Сатанівську громаду. Це особливо важливо з огляду на її конкурентну інвестиційну привабливість на фоні інших регіонів.

– Громада має реальну можливість істотно збільшити кількість робочих місць і надходження до бюджету. Такий потенціал підтримується наявністю Державного курорту «Сатанів», будівництвом санаторію «Арден Палац» із сучасним лікувально-діагностичним центром, а також готовністю підприємства «Арден Скайн» створити новий рекреаційний комплекс.

– Сатанівська ТГ володіє значним туристичним і рекреаційним потенціалом: збереженими архітектурними пам'ятками, багатою історико-культурною спадщиною, цінними природними ресурсами та унікальними культурними і релігійними традиціями. Високий рівень екологічності території створює сприятливі умови для розвитку сільського, зеленого, культурного та пізнавального туризму.

– Громада може суттєво збільшити кількість підприємців та самозайнятих осіб у сфері послуг, зокрема у харчовому секторі, що забезпечує потреби курорту. Така можливість підтримується розвитком курортної інфраструктури та будівництвом спортивно-оздоровчого комплексу.

– Активізація інвестиційних процесів здатна зменшити вплив слабких сторін громади: низьку диверсифікацію промисловості, технологічну відсталість і високу енергоємність виробництва. Це також допоможе скоротити відтік робочої сили та підвищити рівень зайнятості.

– Децентралізація та адміністративна реформа сприятимуть посиленню фінансової самостійності громади та дозволять знизити негативний вплив таких проблем, як недостатній рівень дорожньої та інженерної інфраструктури, значний знос мереж ЖКГ, дефіцит якісної питної води й проблеми з утилізацією відходів.

– Покращення бізнес-клімату в Україні позитивно вплине на розвиток малого та середнього підприємництва в Сатанівській ТГ, що сприятиме створенню робочих місць і зменшить міграцію працездатного населення.

Головні ризики (враховуючи слабкі сторони та загрози):

– Уповільнення будівництва та введення нових оздоровчих і рекреаційних об'єктів в експлуатацію через нестабільне нормативно-правове середовище та ризики для інвесторів, що може негативно вплинути на зайнятість та наповнення бюджету.

– Високий рівень трудової міграції та відтік кваліфікованих фахівців, що може призвести до дефіциту кадрів.

– Недостатня потужність інженерних електромереж створює загрозу для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

– Потенційні природні й техногенні надзвичайні ситуації становлять вагомий ризик для громади.

Можливі сценарії розвитку громади:

1 Реалістичний — розвиток відповідно до запланованих темпів за стабільних зовнішніх умов.

2 Оптимістичний — прискорений розвиток за умови ефективної децентралізації та політичної стабільності.

3 Песимістичний — уповільнення розвитку через загострення економічної та також політичної ситуації в країні.

Для забезпечення економічного та соціального прогресу Сатанівській ТГ необхідно максимально використовувати свої сильні сторони — розвиток аграрного сектору, туристичної галузі тощо — та мінімізувати вплив слабких сторін, таких як стан дорожньої інфраструктури чи низький рівень інвестиційної активності.

Зовнішні можливості й загрози майже не підлягають впливу на місцевому рівні, проте важливо своєчасно моніторити їх та коригувати стратегію розвитку громади.

Для чіткого визначення напрямів розвитку на 2025–2027 рр. обрано три стратегічні пріоритети:

- 1 Розвиток та модернізація інфраструктури громади.
- 2 Покращення якості життя та соціальних стандартів.
- 3 Підвищення конкурентоздатності громади.

Сатанівська ТГ активно працює над підготовкою інвестиційних проєктів, що можуть фінансуватися з державного фонду регіонального розвитку, субвенцій, міжнародної допомоги та з інших джерел. Основні зусилля зосереджені на вирішенні соціально-економічних проблем, удосконаленні інфраструктури й залученні додаткових фінансових ресурсів.

В умовах обмежених бюджетних можливостей першочерговим завданням стає визначення ключових пріоритетів фінансування, залучення коштів із доступних джерел, а також контроль за їх ефективним та цільовим використанням. Програмно-цільовий метод бюджетного планування стає необхідним інструментом для системного розвитку.

Проєктна діяльність, як важливий механізм місцевого розвитку, активно поширюється у громаді та сприяє підвищенню професійного потенціалу та інноваційності управлінських рішень.

## **2.2 Організаційно-структурна характеристика Сатанівської селищної ради**

Місцеве самоврядування у Україні ґрунтується на правових, матеріальних, фінансових, соціальних та інших умовах, які забезпечують діяльність територіальних громад, а також органів і посадових осіб, що будуть відповідати за вирішення питань місцевого значення.

Основні положення про місцеве самоврядування закріплені більше ніж у тридцяти статтях Конституції України. Окрім Конституції, правову базу місцевого самоврядування формують закони України, акти Президента, постанови Кабінету Міністрів, а також рішення органів місцевого самоврядування.

Серед законодавчих актів України ключову роль відіграє Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», який фактично є базовим документом у цій сфері. Саме на основі його норм було підготовлено та ухвалено низку інших законів, що регулюють окремі аспекти діяльності місцевого самоврядування, зокрема: «Про службу в органах місцевого самоврядування «Про місцеві вибори», «Про органи самоорганізації населення» та інші.

Сатанівську селищну об'єднану територіальну громаду створено на підставі рішення Хмельницької обласної ради від 13 серпня 2015 року № 12-33/2015.

До складу новоутвореної громади увійшли населені пункти суміжних територіальних громад, а саме: селище Сатанів та села Юринці, Покрівка, Зверхівці, Олександрівка, Клинове, Іванківці, Кринцілів, Кам'янка та Спасівка. Адміністративним центром громади визначено смт Сатанів Городоцького району Хмельницької області.

Відповідно до рішення першої сесії Сатанівської селищної ради другого пленарного засідання №2/1-2020 від 9 грудня 2020 р. було реорганізовано юридичну особу Сатанівську селищну раду шляхом приєднання сільських рад, територіальні громади яких увійшли до складу Сатанівської селищної ради: Курівська, Бубнівська, Хоптинецька, Веселецька сільські ради. До селищної ради доєдналися села: Бубнівка, Калинівка, Липівка, Веселець, Журавлинці, Ліпибоки, Курівка, Жаглівка, Мартинківці, Тарасівка, Хоптинці, Андріївка, Вигнанка, Куманів, Підлісний Веселець. Всього до складу Сатанівської селищної ради увійшли 26 населених пунктів.

Селищний голова є ключовою посадовою особою Сатанівської територіальної громади та здійснює свої функції на постійній основі. У своїй діяльності він керує роботою виконавчого комітету та проводить пленарні засідання ради. Обсяг та порядок здійснення його повноважень визначаються Законом

України «Про місцеве самоврядування в Україні», іншими нормативно-правовими актами, Статутом громади та її Регламентом.

Виконавчі органи та структурні підрозділи складаються з наступних відділів: (рисунок 2.1) [22].

- відділ економіки, енергоменеджменту, інвестицій та туризму;
- відділ земельних відносин;
- відділ бухгалтерського обліку та звітності;
- відділ соціальної роботи з дітьми, сім'ями та молоддю;
- відділ « Центр надання адміністративних послуг»;
- Сектор «Трудовий Архів»

До самостійних структурних підрозділів виконавчого комітету Сатанівської селищної ради належить фінансовий відділ.

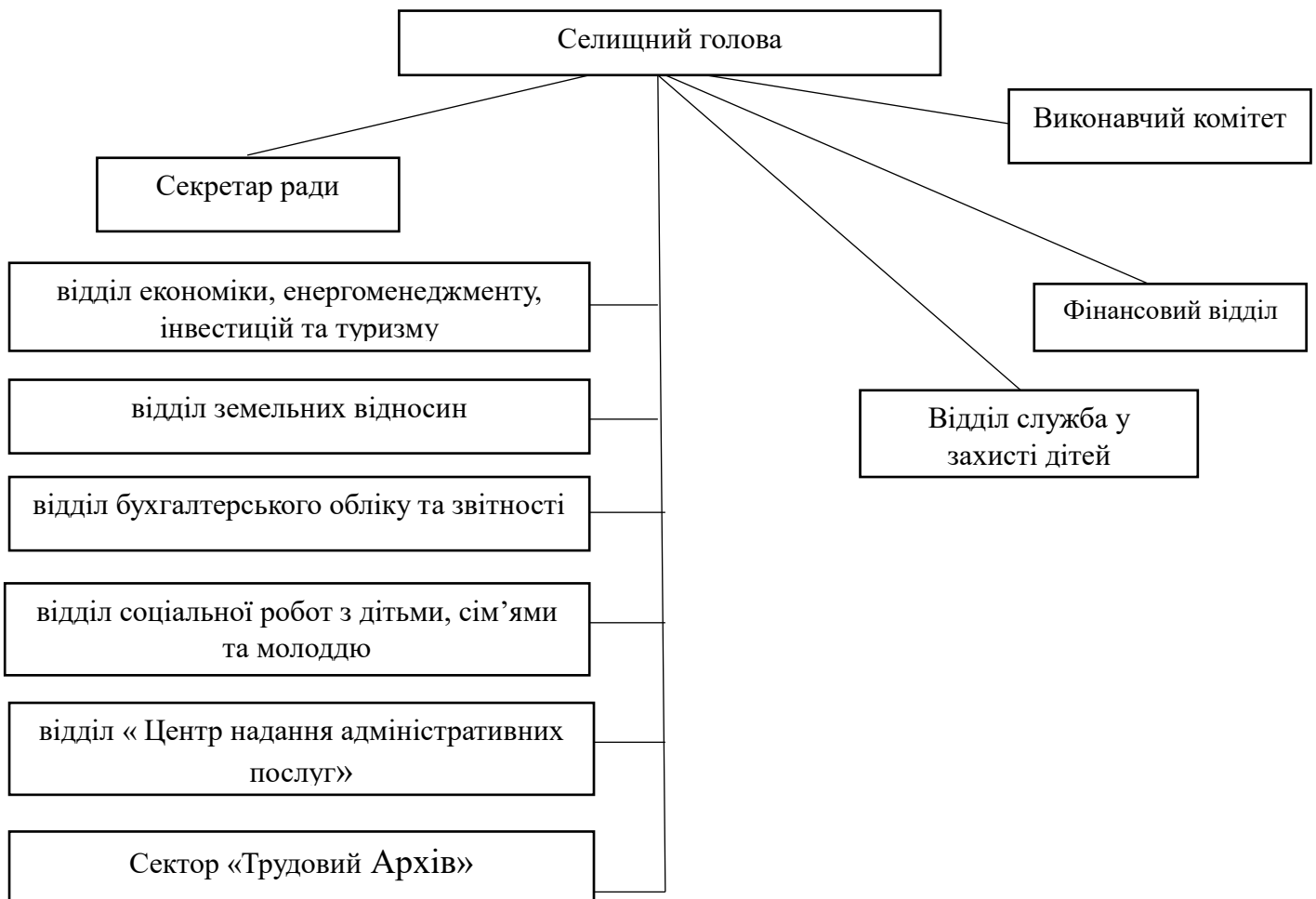


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Сатанівської селищної ради.

Виконавчі органи Сатанівської селищної ради створюються для реалізації виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування. До їх складу входять виконавчий комітет, відділи, сектори та інші виконавчі підрозділи ради.

Виконавчий комітет очолює селищний голова. До його складу входять заступник голови, секретар ради, керуючий справами, керівники відділів і секторів. Основною формою роботи виконкому є засідання, а його рішення мають статус правових актів. Виконавчий комітет підзвітний і підконтрольний Сатанівській селищній раді, а також відповідним органам виконавчої влади.

Відділи ради створюються для управління окремими галузями господарства, координації діяльності комунальних підприємств, установ та організацій. Вони підпорядковуються селищному голові та виконавчому комітету, а їх керівники призначаються головою ради.

Діяльність відділів і секторів регулюється положеннями, затвердженими радою, а працівники відповідно до посадових інструкцій виконують свої обов'язки. Таким чином, Сатанівська селищна рада забезпечує ефективне управління територіальною громадою, сприяючи соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя мешканців.

Сатанівська територіальна громада визначає пріоритетним напрямком свого розвитку туризм та зміцнення санаторно-рекреаційних зон. Вона пропонує відвідувачам такі об'єкти: санаторій «Перлина Поділля», відомий своїми цілющими мінеральними водами; Свято-Троїцький монастир, один із найстаріших християнських центрів; а також пам'ятку архітектури національного значення — Синагогу. У 2018 році у громаді запрацював санаторно-лікувальний комплекс «Арден-Палац», що сприяє створенню нових робочих місць та наповненню місцевого бюджету додатковими податковими надходженнями.

Отже у Сатанівській територіальній громаді соціальне середовище можна оцінити позитивно. Територія громади входить до регіональної екомережі, має значну кількість об'єктів природно-заповідного фонду, що формує потужний ландшафтно-рекреаційний потенціал і сприяє розвитку туризму.

### 2.3 Оцінка стану виконання кошторису Сатанівської селищної ради

Задля забезпечення повного та об'єктивного аналізу фінансового стану Сатанівської селищної ради варто узагальнити основні показники її кошторису у таблиці 3.1. На основі узагальнених даних буде здійснено детальний аналіз фінансових показників Сатанівської селищної ради з метою оцінки її поточного стану та ефективності управління бюджетними ресурсами. Аналіз доходів та видатків Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр. представлено у таблиці 2.5 [22].

Таблиця 2.5 - Аналіз доходів та видатків Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр.

Показники	2022р. тис. грн.	2023р. тис. грн.	2024р. тис. грн.	Відхилення			
				2023р./ 2022р.		2024р./ 2023р.	
				абсолютне тис. грн.	відносне. %	абсолютне тис.грн.	віднос не %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи всього	77398,2	62368,8	42589,2	-15029,4	-19,4	-19779,7	-31,7
Надходження коштів із загального фонду бюджету	69810,6	26577,4	30562,1	-43233,2	-61,9	3984,7	15,0
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету	7587,6	35791,4	12027,1	28203,8	371,7	-23764,3	-66,4
Поточні видатки	69810,6	29503,3	31114,0	-40307,3	-57,7	1610,7	5,5
Заробітна плата	44066,3	10996,9	13420,1	-33069,4	-75,0	2423,2	22,0
Нарахування на заробітну плату	9267,0	2083,7	256,0	-7183,3	-77,5	478,3	22,9
Використання товарів і послуг	9138,2	8672,1	6038,7	-466,1	-5,1	-2633,4	-30,4
предмети, матеріали обладнання та інвентар	2079,6	1938,8	1021,2	-140,8	-6,8	-917,6	-47,3
продукти харчування	401,2	98,6	0	-302,6	-75,4	-98,6	-100,0
оплата послуг (крім комунальних)	2614,6	1895,6	2709,7	-719,0	-27,5	814,1	42,9
Видатки на відрядження	5,2	16,1	14,4	10,9	209,6	-1,7	-10,6
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	4037,1	1274,6	1783,7	-2762,5	-68,4	509,1	39,9
оплата водовідведення і водопостачання	44,9	19,3	38,2	-25,6	-57,0	18,9	97,9
оплата електроенергії	1540,1	972,2	1278,8	-567,9	36,9	306,6	31,5
оплата природного газу	1286,7	37,2	92,7	-1249,5	97,1	55,5	149,2

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	1165,4	245,9	374,0	-919,5	-78,9	128,1	52,1
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	0,5	2925,8	508,3	2925,3	585060,0	-2417,5	-82,6
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесенні до заходів розвитку	0	522,6	1,3	522,6	-	-521,3	-99,8
Поточні трансферти	6871,4	6009,4	6360,2	-862,0	-12,5	350,8	5,8
Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	5255,0	6009,4	6360,2	754,4	14,3	350,8	5,8
Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	1616,4	0	0	-1616,4	-100,0	0	-
Соціальне забезпечення	467,7	1741,2	2733,0	1273,5	272,3	991,8	57,0
Капітальні видатки придбання основного капіталу	7106,3	32473,0	10916,8	25366,7	357,0	-21556,2	-66,4
придбання обладнання та предметів довготривалого користування	4554,9	850,6	436,8	-3704,3	-81,3	-413,8	-48,6
капітальне будівництво (придбання)	452,0	1844,7	1245,0	1392,7	308,1	-599,7	-32,5
капітальний ремонт	2099,4	29777,7	9235,0	27678,3	1318,4	-20542,7	-69,0
реконструкція та реставрація	0	0	0	0	-	0	-
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	481,2	392,5	558,3	88,7	-18,4	165,8	42,2

Доходи Сатанівської селищної ради у 2022 році становили 77 398,2 тис. грн, у 2023 році вони скоротилися до 62 368,8 тис. грн, що означає зменшення на 15 029,4 тис. грн, або на 19,4 %. У 2024 році спостерігалось подальше скорочення доходів до 42 589,2 тис. грн, тобто ще на 19 779,7 тис. грн, або на 31,7 % порівняно з попереднім роком. Така негативна динаміка свідчить про суттєве зниження дохідної частини бюджету громади, що могло бути зумовлено скороченням податкових надходжень, зменшенням дотацій та впливом загальнооекономічної нестабільності в державі.

Надходження із загального фонду бюджету у 2022 році становили 69 810,6 тис. грн, проте вже у 2023 році різко зменшилися до 26 577,4 тис. грн, що означає скорочення на 43 233,2 тис. грн або 61,9 %. У 2024 році відбулося незначне відновлення показника до 30 562,1 тис. грн, що на 3 984,7 тис. грн (або 15,0 %) більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про певну стабілізацію фінансових потоків громади, хоча рівень доходів загального фонду залишається набагато нижчим, ніж у 2022 році.

У той же час спеціальний фонд бюджету продемонстрував нестабільну тенденцію. У 2022 році його обсяг складав 7 587,6 тис. грн, у 2023 році спостерігалось різке зростання до 35 791,4 тис. грн (збільшення на 28 203,8 тис. грн, або у 4,7 раза). Однак у 2024 році відбулося значне скорочення до 12 027,1 тис. грн, тобто на 23 764,3 тис. грн (або на 66,4 %). Такі коливання можуть бути пов'язані з нерівномірним фінансуванням цільових програм, зокрема капітальних видатків та ремонтів інфраструктури.

У структурі видатків громади основне місце посідають поточні видатки, які у 2022 році становили 69 810,6 тис. грн, у 2023 році знизилися до 29 503,3 тис. грн (скорочення на 57,7 %), а у 2024 році незначно зросли до 31 114,0 тис. грн (+ 1 610,7 тис. грн, або 5,5 %).

Найбільшу частину поточних витрат традиційно становить оплата праці. У 2022 році на заробітну плату було спрямовано 44 066,3 тис. грн, у 2023 році цей показник різко впав до 10 996,9 тис. грн (скорочення на 75,0 %). У 2024 році спостерігається часткове відновлення — до 13 420,1 тис. грн, що на 22,0 % більше, ніж у попередньому році.

Нарахування на заробітну плату мали аналогічну динаміку: у 2022 році вони становили 9 267,0 тис. грн, у 2023 році — лише 2 083,7 тис. грн (- 77,5 %), а у 2024 році зросли до 2 562,0 тис. грн (+ 22,9 %). Це свідчить про поступове відновлення фінансових можливостей громади в частині забезпечення працівників соціальними гарантіями.

Видатки на використання товарів і послуг у 2022 році становили 9 138,2 тис. грн, у 2023 році — 8 672,1 тис. грн (зменшення на 5,1 %), а у 2024 році знизилися до 6 038,7 тис. грн (- 30,4 %). Найбільше скорочення відбулося за такими статтями:

- предмети, матеріали, обладнання та інвентар – з 2 079,6 тис. грн у 2022 р. до 1 021,2 тис. грн у 2024 р. (- 47,3 %);
- продукти харчування – з 401,2 тис. грн у 2022 р. до повного припинення фінансування у 2024 р.;
- оплата послуг (крім комунальних) знизилася у 2023 р. до 1 895,6 тис. грн, але у 2024 р. зросла до 2 709,7 тис. грн (+ 42,9 %);
- оплата комунальних послуг та енергоносіїв скоротилася у 2023 р. на 68,4 %, проте у 2024 р. зросла до 1 783,7 тис. грн (+ 39,9 %).

Звертає на себе увагу збільшення витрат на дослідження і розробки, а також реалізацію державних (регіональних) програм: з 0,5 тис. грн у 2022 р. до 2 925,8 тис. грн у 2023 р. (+ 5850,6 разів), після чого у 2024 р. вони скоротилися до 508,3 тис. грн (- 82,6 %). Це може свідчити про одноразове фінансування певних державних проєктів у 2023 році.

Поточні трансферти мали відносно стабільну динаміку: у 2022 році — 6 871,4 тис. грн, у 2023 році — 6 009,4 тис. грн, а у 2024 році — 6 360,2 тис. грн. Незначне зростання на 5,8 % у 2024 році може бути пов'язане зі збільшенням підтримки соціально вразливих груп.

Соціальне забезпечення зазнало суттєвого підвищення: з 467,7 тис. грн у 2022 році до 1 741,2 тис. грн у 2023 році (+ 272,3 %), а у 2024 році — до 2 733,0 тис. грн (+ 57,0 %). Це відображає посилення соціальної спрямованості бюджету громади в умовах воєнного стану.

Найбільш контрастна динаміка спостерігається у капітальних видатках. У 2022 році вони становили 7 587,6 тис. грн, у 2023 році зросли до 32 865,5 тис. грн (+ 333,1 %), проте у 2024 році знизилися до 11 475,1 тис. грн (- 65,1 %). Зокрема:

- придбання основного капіталу зросло з 7 106,3 тис. грн у 2022 р. до 32 473,0 тис. грн у 2023 р., після чого скоротилося до 10 916,8 тис. грн у 2024 р.;

- капітальне будівництво зросло у 2023 р. на 308,1 %, проте у 2024 р. зменшилося на 32,5 %;
- капітальний ремонт продемонстрував різке зростання у 2023 р. (до 29 777,7 тис. грн) і скорочення у 2024 р. до 9 235,0 тис. грн (- 69,0 %).

Отже, упродовж 2022–2024 років фінансово-бюджетна діяльність Сатанівської селищної ради демонструє як позитивні, так і проблемні тенденції. З одного боку, спостерігається скорочення доходів загального фонду та нестабільність капітальних видатків, що свідчить про залежність бюджету громади від зовнішніх джерел фінансування та загальної економічної ситуації в країні. З іншого боку, відзначається поступове зростання соціальних витрат, збільшення цільового фінансування, а також стабілізація показників у 2024 році після суттєвих коливань у попередні роки.

Це свідчить про послідовну адаптацію бюджетної політики громади до змін економічних умов, орієнтацію на підтримку соціальної сфери, інфраструктури та ключових напрямів місцевого розвитку. Загалом, фінансова діяльність Сатанівської селищної ради поступово набуває ознак стабільності, хоча потребує подальшого зміцнення дохідної бази та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

#### **2.4 Загальна характеристика фінансової діяльності Сатанівської селищної ради**

Фінансовий стан установи — це багатогранне поняття, що формується під впливом усіх складових системи фінансових відносин підприємства. Він залежить від комплексу виробничо-господарських чинників і відображається через систему показників, які характеризують наявні фінансові ресурси, їх розподіл та ефективність використання [23].

Головною метою фінансового аналізу є визначення ключових параметрів, що дозволяють отримати об'єктивне й точне уявлення про фінансове становище підприємства, зміни у структурі його активів і пасивів, а також стан розрахунків із дебіторами та кредиторами.

Фінансовий стан Сатанівської селищної ради на 100% залежить від бюджетного фінансування. Баланс являється основним документом, що характеризує фінансовий стан закладу. Проаналізуємо окремо актив і пасив балансу і побачимо за рахунок яких показників пройшло покращення, а за рахунок яких погіршення. Побудуємо для цього таблицю 2.6 і 2.7 та будемо аналізувати за допомогою таблиць наші показники. Склад та динаміка активів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр. Показано у таблиці 2.6 [22]

Таблиця 2.6 – Склад та динаміка активів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр.

	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, 2023р./2022р.		Відхилення, 2024р./2023р.	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн.	%	тис.грн.	%
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>							
Основні засоби:	36568,4	42728,0	41985,1	6159,6	16,8	-742,9	-1,7
Первісна вартість	48493,3	56712,8	59501,4	8219,5	16,9	2788,6	4,9
Знос	11924,9	13984,8	17516,3	2059,9	17,3	3531,5	25,3
Незавершені капітальні інвестиції	1534,5	23925,8	33110,8	22391,2	1459,2	9185	38,4
Запаси	2914,4	2934,6	1916,9	20,2	0,7	-1017,7	-34,7
Усього за розділом I	41017,3	69588,4	77012,8	28571,1	69,7	7424,4	10,7
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>							
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0	0	0	-	0	0
Грошові кошти в національній валюті в казначействі	156,6	143,6	168,8	-13	-8,3	25,2	17,5
Усього за розділом II	156,6	143,6	168,8	-13	-8,3	25,2	17,5
<b>БАЛАНС</b>	<b>41173,9</b>	<b>69732,0</b>	<b>77181,6</b>	<b>28558,1</b>	<b>69,4</b>	<b>7449,6</b>	<b>10,7</b>

У 2022–2024 роках основною складовою активів балансу залишаються нефінансові активи, насамперед основні засоби. Вони забезпечують матеріальну базу діяльності установи та мають вирішальне значення для виконання її функцій. Порівняно з іншими видами активів, саме основні засоби відіграють ключову роль у формуванні виробничого потенціалу та стабільності фінансового стану. Їх домінування у структурі активів свідчить про достатній рівень забезпеченості матеріальними ресурсами та необхідність ефективного управління й оновлення для підвищення результативності діяльності. Характеристика основних засобів Сатанівської селищної ради 2022 – 2024 рр. представлена на рисунку 2.2 [22].

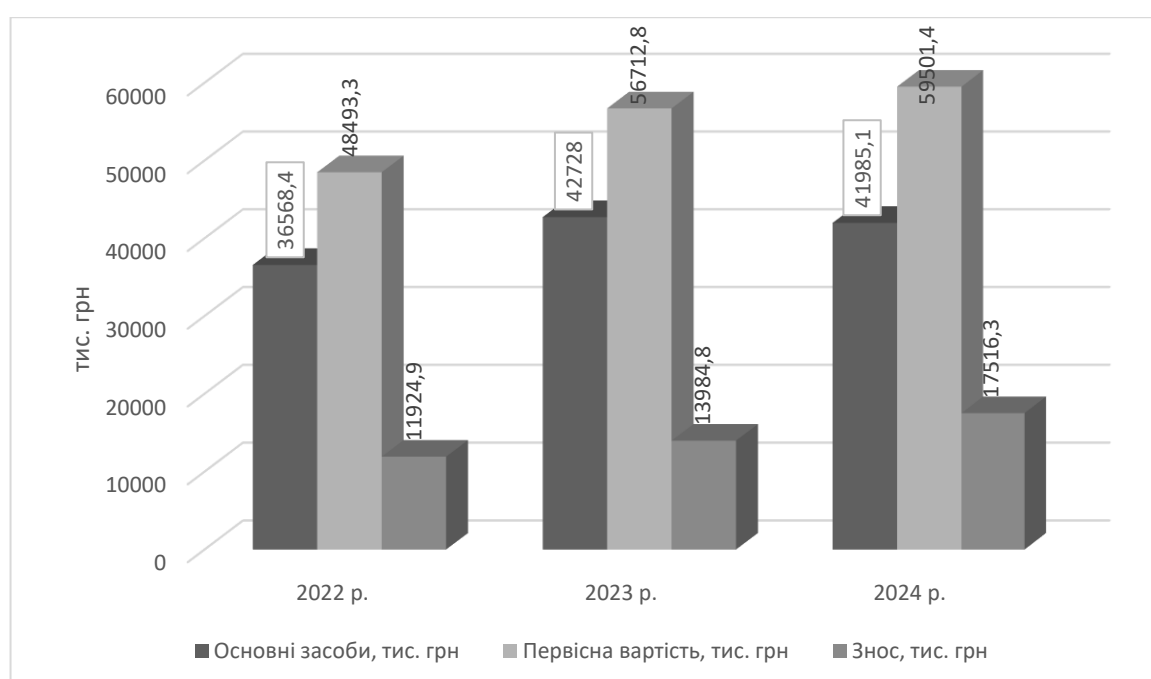


Рисунок 2.2 – Характеристика основних засобів Сатанівської селищної ради 2022 – 2024 рр.

У 2022 р. основні засоби становили: первісна вартість – 48 493,3 тис. грн, залишкова вартість – 36 568,4 тис. грн. У 2023 р. їх первісна вартість зросла до 56 712,8 тис. грн, а залишкова – до 42 728,0 тис. грн, що свідчить про приріст відповідно на 16,9 % та 16,8 % порівняно з попереднім роком. У 2024 р. збереглася тенденція до збільшення первісної вартості, яка досягла 59 501,4 тис. грн (приріст на 4,9 %), проте залишкова вартість основних засобів дещо знизилася – до 41 985,1

тис. грн (зменшення на 1,7 %). Це пояснюється нарахуванням зносу, який у 2024 р. склав 17 516,3 тис. грн, що на 25,3 % більше, ніж у 2023 р.

Окрему увагу заслуговують незавершені капітальні інвестиції, які у 2022 р. склали лише 1 534,5 тис. грн, тоді як у 2023 р. їх обсяг зріс до 23 925,8 тис. грн (збільшення у понад 15 разів). У 2024 р. вони досягли 33 110,8 тис. грн, що ще на 38,4 % більше. Це свідчить про активне здійснення будівельно-капітальних робіт та модернізації матеріально-технічної бази установ громади.

Запаси у 2022–2023 рр. залишалися майже на одному рівні (близько 2,9 млн грн), проте у 2024 р. їх обсяг скоротився до 1 916,9 тис. грн. та зменшились на 34,7% від рівня попереднього р.

У цілому за розділом I (нефінансові активи) спостерігається суттєве зростання: з 41 017,3 тис. грн у 2022 р. до 69 588,4 тис. грн у 2023 р. (на 69,7%) та до 77 012,8 тис. грн у 2024 р. (ще на 10,7 %).

Склад та динаміка пасивів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр. представлено у таблиці 2.7 [22].

Таблиця 2.7 – Склад та динаміка пасивів Сатанівської селищної ради за 2022 – 2024 рр.

Показник	2 022р. тис.грн	2 023р. тис.грн	2 024р. тис. грн	Відхилення, 2023р./2022р.		Відхилення, 2024р./2023р.	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>							
Внесений капітал	48493,4	56712,8	59501,4	8219,4	16,9	2788,6	4,9
Фінансовий результат	-10035,2	-10906,6	-15430,6	-871,4	8,7	-4524	41,5
Цільове фінансування	1534,5	23925,8	33110,8	22391,3	1459,2	9185	38,4
Усього за розділом I	39992,7	69732,0	77181,6	29739,3	74,4	7449,6	10,7
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>							
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	-	0	-
Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги	1181,2	0	0	-1181,2	-100,0	0	-
Усього за розділом II	1181,2	0	0	-1181,2	-100,0	0	-
<b>Б А Л А Н С</b>	<b>41173,9</b>	<b>69732,0</b>	<b>77181,6</b>	<b>28558,1</b>	<b>69,4</b>	<b>7449,6</b>	<b>10,7</b>

Під власним капіталом бюджетної установи розуміють ту частину її активів, яка забезпечує стабільне функціонування та нормальний хід виконання основних завдань. Він слугує певною гарантією безперервної діяльності установи.

Визначення фінансових результатів за звітний період є однією з фінальних стадій облікового процесу. Воно здійснюється відповідно до принципів нарахування та співвіднесення доходів і витрат. Підсумковий фінансовий результат може бути додатним, від'ємним або нульовим. Цей показник є важливим індикатором ефективності роботи бюджетної установи, її здатності функціонувати в умовах обмеженого бюджетного фінансування та раціонально використовувати доступні ресурси.

Динаміка складових власного капіталу Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр. представлена на рисунку 2.3 [22].

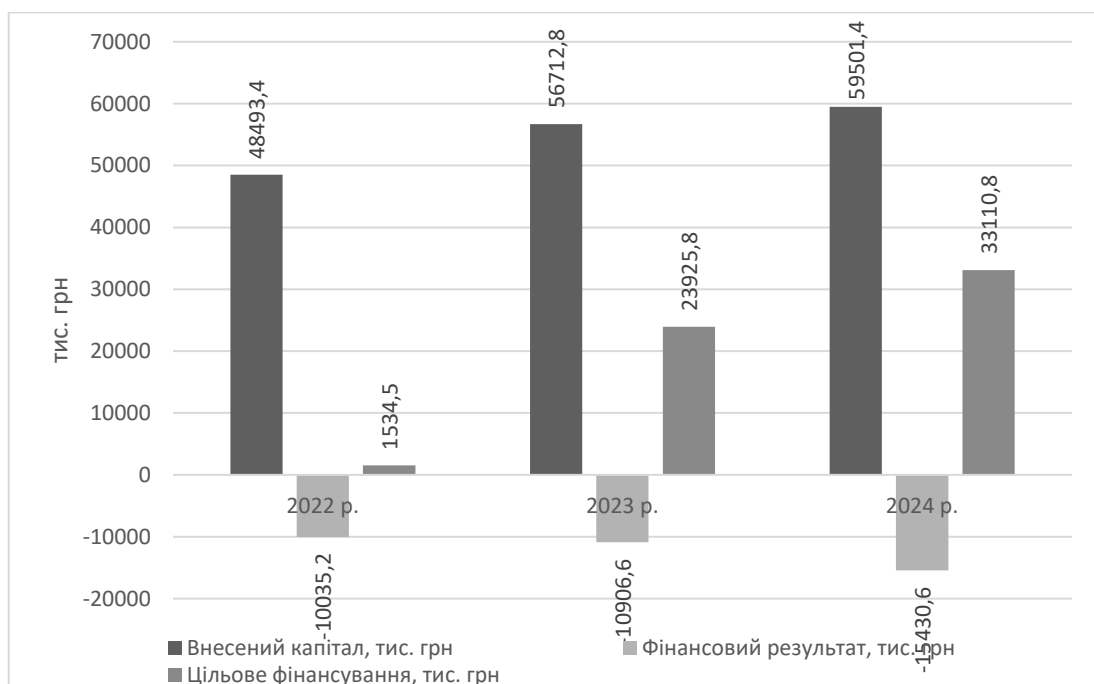


Рисунок 2.3 – Динаміка складових власного капіталу Сатанівської селищної ради у 2022-2024 рр.

До пасиву балансу бюджетної установи належать власний капітал, фінансовий результат та зобов'язання.

У 2022 р. внесений капітал становив 48 493,4 тис. грн, а вже у 2023 р. він зріс до 56 712,8 тис. грн, що більше на 16,9 %. У 2024 р. внесений капітал продовжив

зростання і досяг 59 501,4 тис. грн, що на 4,9 % перевищує показник попереднього р. Це свідчить про стабільне нарощування активів громади.

Фінансовий результат у 2022 р. був від'ємним і становив –10 035,2 тис. грн. У 2023 р. він ще більше знизився до –10 906,6 тис. грн (погіршення на 8,7 %). У 2024 р. відбулося суттєве подальше зменшення – до –15 430,6 тис. грн, що на 41,5 % гірше від показника 2023 р. Негативна динаміка фінансового результату може свідчити як про недостатнє фінансування відповідно до кошторису, так і про зростання видатків чи перевищення бюджетних зобов'язань над обсягами бюджетних асигнувань. Це потребує ретельного аналізу для прийняття в майбутньому обґрунтованих управлінських рішень і запобігання порушенням у використанні бюджетних коштів.

Цільове фінансування у 2022 р. складало лише 1 534,5 тис. грн, однак у 2023 р. його обсяг різко зріс до 23 925,8 тис. грн (збільшення у понад 15 разів – на 1 459,2 %). У 2024 р. спостерігається подальше зростання – до 33 110,8 тис. грн, що на 38,4 % більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про активізацію інвестиційних програм та посилення підтримки з боку держави і місцевого бюджету.

Зобов'язання установи протягом аналізованого періоду мали тенденцію до зменшення. Якщо у 2022 р. поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги склали 1 181,2 тис. грн, то у 2023–2024 рр. вони були відсутні. Це позитивний показник, який свідчить про відсутність простроченої заборгованості перед постачальниками.

Загалом баланс установи зріс з 41 173,9 тис. грн у 2022 р. до 69 732,0 тис. грн у 2023 р. (приріст на 69,4 %) та до 77 181,6 грн у 2024 р. (приріст на 10,7 %). Збільшення забезпечується насамперед зростанням внесеного капіталу та обсягів цільового фінансування, хоча водночас фінансовий результат має стійку від'ємну динаміку, що потребує додаткового контролю та оптимізації використання коштів.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз соціально-економічного розвитку Хмельницької області та Сатанівської територіальної громади, що дозволило оцінити ключові тенденції, сильні та проблемні сторони території. Дослідження регіональних передумов і локальних показників розвитку громади дає можливість глибше зрозуміти фактори, які визначають її поточний стан та потенціал зростання.

Хмельницька область характеризується вигідним географічним положенням, розвиненим аграрним сектором, туристично-рекреаційним потенціалом і достатньо диверсифікованою структурою економіки. У межах регіону працюють промислові підприємства, аграрні виробники, об'єкти відновлюваної енергетики та туристичної інфраструктури, що створює стабільні передумови для зростання. Стратегічні документи розвитку області на 2022–2027 рр. визначають пріоритети модернізації економіки, оновлення інфраструктури, стимулювання інновацій та посилення конкурентоспроможності територій.

Сатанівська територіальна громада, як частина регіону, володіє власними конкурентними перевагами: рекреаційним потенціалом, туристичною привабливістю, наявністю мінеральних вод, вигідним розташуванням поблизу ключових транспортних шляхів. Організаційна структура управління громадою є достатньо розгалуженою та включає фінансовий відділ, відділ економіки та інвестицій, службу у справах дітей, відділи земельних відносин, бухгалтерського обліку, ЦНАП та інші підрозділи, що забезпечує належне функціонування системи місцевого самоврядування.

Аналіз фінансово-господарських показників виявив як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти. Зокрема, громада демонструє збільшення обсягів власного капіталу та цільового фінансування, що свідчить про активізацію інвестиційних потоків і потенціал для реалізації проектів розвитку. Водночас окремі статті видатків, у тому числі капітальні ремонтні роботи та закупівлі обладнання,

знають значних коливань, що відображає потребу в більш стабільній і прогнозованій моделі бюджетного планування.

Важливим результатом аналізу стало виявлення ключових викликів: недостатня диверсифікація економіки громади, потреба в модернізації інфраструктури, значний обсяг соціальних видатків та залежність від міжбюджетних трансфертів. Це вказує на необхідність посилення інвестиційної діяльності, підтримки підприємництва, оптимізації ресурсного потенціалу та впровадження нових економічних інструментів.

Сатанівська територіальна громада має достатній потенціал для розвитку завдяки вигідному розташуванню, наявним природно-ресурсним перевагам, активним бюджетним процесам та структурованій системі управління. Подальше зростання громади потребує зміцнення фінансової бази, підтримки інвестицій, розвитку базової інфраструктури та формування стратегії довгострокового соціально-економічного розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню якості життя населення, зростанню економічної активності та посиленню конкурентних позицій громади в межах регіону.

Формування висновків базувалося як і на теоретичних положеннях, так і на результатах розрахункових таблиць, що дозволили отримати кількісно підтвержену оцінку стану громади.

Представлені у розділі розрахункові таблиці виконали ключову функцію аналітичного інструменту. Завдяки їм було здійснено деталізоване порівняння фінансово-економічних показників громади за декілька років, що дозволило виявити динаміку доходів, видатків, обсягів фінансування, змін у структурі капітальних інвестицій. Таблиці продемонстрували як позитивні тенденції (зростання цільового фінансування, збільшення власного капіталу, активізацію бюджетних надходжень), так і проблемні зони, зокрема коливання видатків на інфраструктурні проекти, нерівномірність інвестиційної активності та залежність від міжбюджетних трансфертів.

Дані таблиць дали можливість оцінити використання ресурсів громади, її фінансову стійкість, а також визначити фактичний ступінь реалізації стратегічних

пріоритетів. Саме завдяки числовим розрахункам було обґрунтовано необхідність оптимізації бюджетного планування, підвищення прозорості витрат та активізації інвестиційних процесів.

Тобто, розрахункові таблиці стали важливим інструментом емпіричного підтвердження висновків, дозволивши забезпечити наукову обґрунтованість аналізу, виявити закономірності розвитку і сформувавши підґрунтя для подальших управлінських рекомендацій у наступних розділах роботи.

Узагальнюючи, можна підкреслити, що результати, отримані на основі таблиць, не лише доповнили загальний огляд стану громади, а й стали основою для формування об'єктивних висновків щодо фінансово-економічного потенціалу Сатанівської ТГ. Саме поєднання якісного описового аналізу та кількісних методів забезпечило всебічність і доказовість проведеного дослідження.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ САТАНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади**

Сатанівська територіальна громада має значний потенціал для соціально-економічного зростання завдяки вигідному географічному положенню, наявності природно-рекреаційних ресурсів, родючих земель та історико-культурної спадщини. Проте для ефективного використання цих переваг необхідне формування системного підходу до стратегічного планування розвитку громади.

Ресурсна база територіальної громади є комплексною системою, що включає різноманітні матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні, природні та соціальні ресурси, які взаємодіють між собою та створюють умови для сталого соціально-економічного розвитку. Вона формує основу для реалізації стратегічних пріоритетів громади, визначає можливість впровадження інфраструктурних, соціальних, інвестиційних та інноваційних проєктів, а також забезпечує стабільність функціонування усіх сфер життєдіяльності.

Ефективне використання всіх складових ресурсної бази визначає потенціал громади, її здатність до самостійного розвитку, адаптації до сучасних економічних викликів і підвищення якості життя населення. Ресурсний потенціал території не лише відображає її наявні можливості, а й слугує основою для формування конкурентних переваг, залучення інвестицій, підтримки місцевого підприємництва та розширення економічної активності.

Важливою характеристикою ресурсної бази є її цілісність та взаємозалежність окремих компонентів: фінансові ресурси неможливо ефективно використовувати без належного управління та інституційної підтримки, а людський і інтелектуальний потенціал потребують сприятливого соціального й економічного середовища. Саме тому комплексне оцінювання, раціональний розподіл та

стратегічне управління ресурсами є ключовими умовами для забезпечення динамічного розвитку територіальної громади, зміцнення її економічної самодостатності та підвищення добробуту населення.

Розглянемо кожен елемент детальніше.

На рисунку 3.1 представлено структуру ресурсної бази соціально-економічного розвитку територіальних громад.

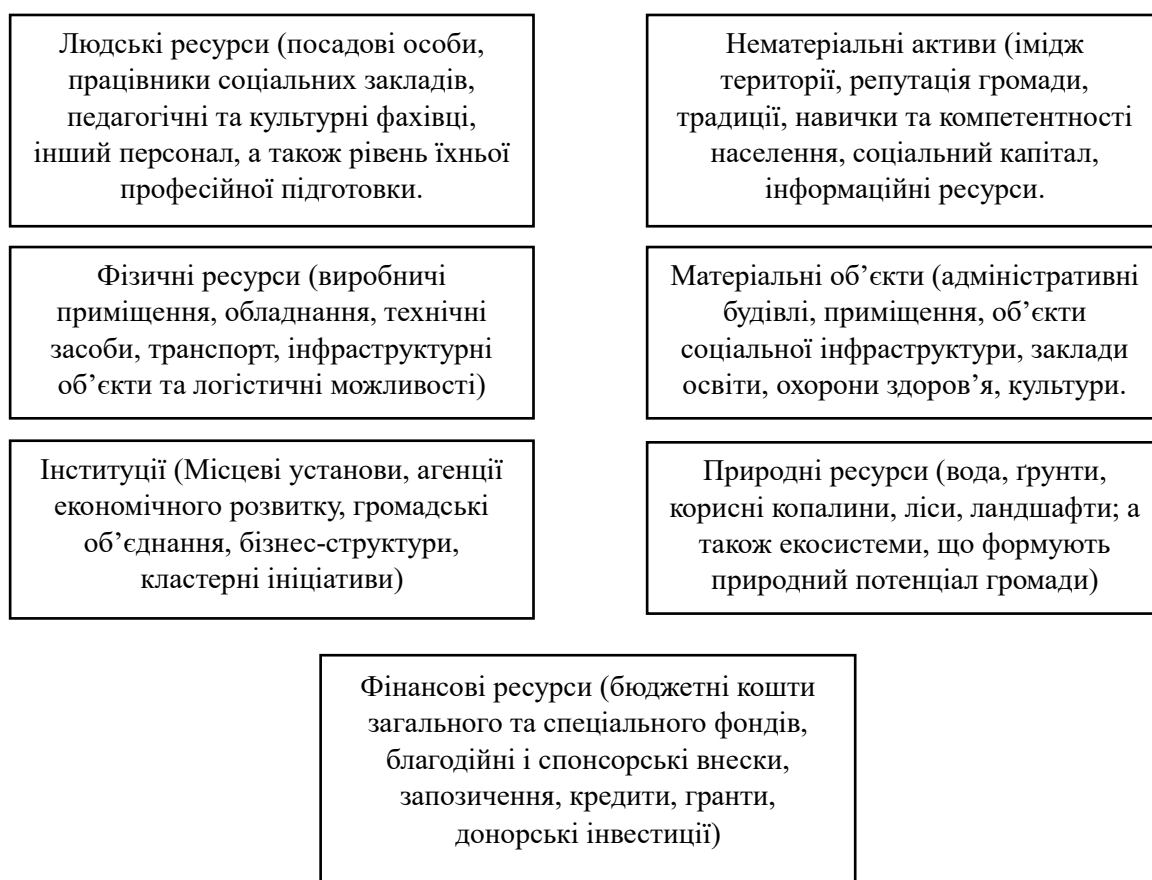


Рисунок 3.1 - Структура ресурсної бази соціально-економічного розвитку територіальних громад

## 1 Природні ресурси

Природні ресурси становлять фундамент для розвитку будь-якої територіальної громади. Вони включають землю, водні об'єкти, лісові масиви, мінеральні багатства, кліматичні умови та рекреаційні зони. Земельні ресурси є ключовими для ведення сільського господарства, розвитку садівництва,

тваринництва та агротуризму. Водні ресурси, включно з річками, озерами та підземними водами, забезпечують потреби у водопостачанні, рибальстві, зрошенні та розвитку водних видів рекреації. Лісові ресурси виконують одночасно економічну, екологічну та рекреаційну функції: вони є джерелом деревини, сприяють збереженню біорізноманіття та приваблюють туристів. Мінеральні багатства громади можуть бути використані для промислового виробництва та будівництва, а кліматичні умови визначають можливості розвитку сільськогосподарського виробництва та рекреаційної діяльності.

## 2 Фінансові ресурси

Фінансові ресурси включають власні доходи громади (бюджетні надходження, податки, збори), державні та міжнародні інвестиції, гранти та кредити. Ці ресурси забезпечують реалізацію соціально-економічних програм, будівництво та модернізацію інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу та розвиток соціальної сфери. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає прозорість витрат, стратегічне планування бюджету та залучення інвестицій, що сприяє економічній стабільності громади та довірі населення. Наприклад, інвестування у будівництво школи або модернізацію доріг безпосередньо впливає на якість життя мешканців і розвиток економічної активності.

## 3 Матеріально-технічні ресурси

До матеріально-технічних ресурсів відносяться виробничі потужності, техніка, транспортні засоби, енергетичні та комунальні мережі, будівельні об'єкти та інші елементи інфраструктури. Вони забезпечують функціонування економічних процесів та сприяють розвитку промисловості, логістики та сфери послуг. Наприклад, сучасна система водопостачання та каналізації, наявність комунального транспорту та енергозабезпечення створюють базові умови для розвитку підприємництва та покращення соціальної сфери. Оновлення та модернізація матеріально-технічної бази дозволяє громаді впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність управління ресурсами.

#### 4 Трудові ресурси

Трудові ресурси охоплюють населення, робочу силу, фахівців різного профілю, а також потенціал залучення молоді та кваліфікованих кадрів. Високий рівень освіти, професійна підготовка та мобільність робочої сили визначають ефективність реалізації економічних та соціальних програм. Для громади важливо не лише мати достатню кількість працівників, але й забезпечити умови для їх розвитку: навчання, підвищення кваліфікації, залучення до громадських проєктів. Наприклад, наявність кваліфікованих інженерів, медичних працівників та педагогів безпосередньо впливає на розвиток промисловості, охорони здоров'я та освіти в громаді.

#### 5 Інтелектуальні ресурси

Інтелектуальні ресурси охоплюють знання, інноваційний потенціал, технологічні розробки, управлінський досвід та креативні компетенції. Вони є ключовим фактором модернізації економіки, впровадження новітніх технологій та оптимізації управлінських процесів. Наприклад, використання цифрових систем для управління бюджетом, автоматизація соціальних послуг, створення стартапів у сфері ІТ або екологічних проєктів дозволяє громаді підвищувати продуктивність та створювати конкурентні переваги. Інтелектуальні ресурси також сприяють ефективному плануванню та реалізації стратегічних цілей розвитку громади.

#### 6 Соціальні ресурси

Соціальні ресурси включають громадські організації, освітні та культурні установи, волонтерські ініціативи та соціальні мережі. Вони забезпечують соціальну згуртованість, підтримку вразливих груп населення, розвиток людського капіталу та підвищення якості життя. Активність громадян у соціальній сфері буде сприяти саме формуванню спільних цінностей, підвищує рівень залучення та довіри мешканців до розвитку громади. Наприклад, участь громадян у місцевих культурних заходах, волонтерських проєктах та програмах соціальної підтримки сприяє розвитку соціальної інфраструктури та зміцненню громади в цілому.

## 7 Інституційні ресурси

Інституційні ресурси охоплюють органи місцевого самоврядування, державні установи, правові та нормативні механізми, а також структури регулювання та координації розвитку громади. Вони визначають правила взаємодії між суб'єктами соціально-економічної діяльності, забезпечують правову підтримку, контроль, стратегічне планування та стабільність розвитку. Ефективні інституційні ресурси сприяють створенню середовища для економічного зростання та соціального розвитку, забезпечуючи баланс між інтересами держави, місцевого бізнесу та громадян.

Загалом, усі сім складових ресурсної бази тісно взаємопов'язані та формують єдину систему, яка забезпечує стійкий розвиток громади. Збалансоване використання цих ресурсів дозволяє адаптуватися до сучасних економічних і соціальних викликів.

Одним із ключових завдань удосконалення стратегічних напрямів є оптимізація структури місцевої економіки. У структурі зайнятості населення переважає аграрний сектор, який потребує модернізації та технологічного оновлення. Для аграрного виробництва потрібно стимулювати розвиток фермерських господарств, впровадження точного землеробства, екологічних технологій.

Не менш важливим напрямом є розвиток туристично-рекреаційного комплексу. Сатанів відомий своїми мінеральними водами, лікувальними грязями та мальовничими природними пейзажами. На території громади функціонують санаторно-курортні заклади, проте їх матеріальна база потребує оновлення. Розвиток еко- та медичного туризму, створення нових туристичних маршрутів, популяризація історико-культурної спадщини Сатанівського замку, костелу Пресвятої Діви Марії Матері Церкви, а також розвиток малих готельних бізнесів сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості громади.

Важливо також удосконалити інфраструктурну складову.

Необхідним є ремонт доріг місцевого значення, поліпшення транспортного сполучення між населеними пунктами громади, розвиток мережі освітлення та

благоустрою. Одним із напрямів має стати розширення доступу до якісного інтернет-зв'язку у віддалених селах, що забезпечить можливість дистанційного навчання та підприємницької діяльності.

У соціальній сфері пріоритетом є підвищення якості освіти, медичних послуг і соціального захисту населення. Необхідно модернізувати навчальні заклади, забезпечити їх сучасним обладнанням, створити умови для розвитку інклюзивної освіти. У сфері охорони здоров'я основним завданням є покращення матеріально-технічної бази амбулаторій, забезпечення медичних працівників житлом і транспортом, а також впровадження електронних сервісів для населення.

Особливу увагу слід присвятити підтримці малого і середнього бізнесу. Місцева влада може стимулювати підприємницьку активність шляхом запровадження програм пільгового кредитування, консультаційної підтримки. Доцільним є розвиток виробництва продуктів місцевого походження (сирів, меду, трав'яних чаїв, фруктових вин), що може стати основою бренду громади.

У контексті екологічної безпеки варто розробити програму раціонального природокористування та енергозбереження. Перспективними є проекти розвитку систем збору та переробки відходів, встановлення сонячних панелей на комунальних об'єктах, а також проведення заходів із лісовідновлення. Це зменшить навантаження на навколишнє середовище, та створить нові робочі місця.

Для ефективної реалізації стратегічних напрямів громада повинна активніше залучати зовнішніх інвесторів і грантові ресурси.

Удосконалення управлінських процесів має базуватися на цифровізації публічного управління. Впровадження електронних сервісів, системи відкритих даних, бюджетів участі та онлайн-платформ для звернень громадян забезпечить прозорість рішень і підвищить рівень довіри до органів влади від населення.

Таким чином, стратегічні напрями соціально-економічного розвитку Сатанівської громади мають охоплювати комплекс заходів:

- підвищення для населення якості життя;
- розвиток рекреаційного та туристичного потенціалу;
- покращення інфраструктури;

- екологічну безпеку та енергоефективність;
- активне залучення інвестицій та інновацій.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності громади, зміцненню її фінансової самостійності.

В таблиці 3.1 нами представлено пропозиції щодо удосконалення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо удосконалення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади

Стратегічний напрям	Основні завдання	Очікувані результати
Економічний розвиток та підтримка підприємництва	Створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу; розвиток сільськогосподарської кооперації.	Збільшення кількості суб'єктів господарювання; підвищення зайнятості населення.
Розвиток аграрного сектору	Модернізація сільськогосподарських підприємств; впровадження точного землеробства.	Підвищення продуктивності; зростання експорту; зменшення екологічного навантаження.
Туристично-рекреаційний розвиток	Реконструкція санаторно-курортної інфраструктури; популяризація історико-культурних пам'яток; створення туристичних маршрутів.	Збільшення туристичного потоку; зростання доходів від туризму; створення нових робочих місць.
Соціальна інфраструктура та якість життя	Модернізація закладів освіти і медицини; забезпечення рівного доступу до послуг.	Підвищення рівня життя; зменшення соціальної нерівності; покращення демографічних показників.
Розвиток транспортної та комунальної інфраструктури	Ремонт доріг; поліпшення транспортного сполучення; розвиток освітлення та інтернету.	Поліпшення умов проживання; підвищення мобільності; зменшення інфраструктурних втрат.
Екологічна безпека та енергоефективність	Встановлення сонячних панелей; переробка відходів; відновлення лісів.	Зменшення енергоспоживання; покращення стану довкілля; створення екологічної свідомості.
Інноваційне та цифрове управління	Впровадження електронного документообігу; розвиток цифрових сервісів; навчання цифрової грамотності.	Прозорість влади; зростання довіри; оптимізація комунікації з населенням.

У таблиці наведено систематизацію основних напрямів стратегічного розвитку Сатанівської територіальної громади, які охоплюють економічну, соціальну, інфраструктурну, екологічну та управлінську сфери. Кожен напрям поєднує конкретні завдання та очікувані результати, що забезпечують комплексність підходу до підвищення конкурентоспроможності громади. Запропоновані заходи орієнтовані на збільшення рівня зайнятості населення, зріст доходів місцевого бюджету, поліпшення якості життя.

Для поглибленого аналізу доцільно виокремити основні проблеми, що стримують реалізацію зазначених напрямів, та визначити можливі шляхи їх вирішення. Основні проблеми та шляхи їх вирішення у стратегічному розвитку Сатанівської громади представлені нами у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Основні проблеми та шляхи їх вирішення у стратегічному розвитку Сатанівської громади.

Проблема	Шляхи вирішення	Очікуваний результат
Застаріла інфраструктура	Ремонт доріг, модернізація комунальних мереж, розвиток освітлення	Покращення якості життя, привабливість для бізнесу
Низький рівень інвестицій	Запровадження програм державно-приватного партнерства, участь у грантових проєктах	Залучення зовнішніх ресурсів, створення нових робочих місць
Недостатня диверсифікація економіки	Розвиток туризму, підтримка переробних підприємств, створення кооперативів	Збільшення доходів громади, економічна стійкість
Відтік молоді	Створення нових робочих місць, розвиток освіти, культурних ініціатив	Збереження людського потенціалу громади
Екологічні проблеми	Запровадження енергоощадних технологій, програми з утилізації відходів	Зменшення негативного впливу на довкілля
Недостатня цифровізація управління	Впровадження електронних сервісів, навчання персоналу	Прозорість влади, скорочення бюрократії

Отже у таблиці наведено основні проблеми, що гальмують ефективний розвиток Сатанівської територіальної громади, а також запропоновані шляхи їх подолання. Запропоновані заходи орієнтовані на оптимізацію використання ресурсів громади, зміцнення фінансової спроможності та покращення життя

населення, та чітко визначені пріоритетні напрями удосконалення місцевої політики та підґрунтя для формування оновленої стратегії розвитку громади.

Таким чином, таблиця 3.2 узагальнює ключові проблеми, що стримують стратегічний розвиток Сатанівської територіальної громади, та визначає найбільш дієві шляхи їх подолання. Представлені рішення орієнтовані на посилення інфраструктурної та інвестиційної спроможності, диверсифікацію економічної діяльності, збереження людського потенціалу й підвищення екологічної безпеки. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних цифрових інструментів управління, що здатні значно підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, забезпечити прозорість процесів та покращити якість надання послуг населенню.

Виділені у таблиці проблеми взаємопов'язані, а запропоновані шляхи вирішення демонструють необхідність підходу, який буде поєднувати інфраструктурні, соціальні, економічні та управлінські заходи. Реалізація таких кроків створить сприятливі умови для формування конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої громади, зменшить ризики соціально-економічної нестабільності та закладе підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

Запропоновані у таблиці напрями модернізації та усунення ключових бар'єрів розвитку можуть стати основою для оновлення стратегічних документів громади, формування цільових програм та залучення зовнішнього фінансування. Вони створюють чітку дорожню карту дій, яка дозволить ефективно планувати розвиток, оптимізувати управління ресурсами та підсилити конкурентні позиції Сатанівської територіальної громади у регіональному вимірі.

Важливим доповненням до стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що буде необхідною умовою якісної реалізації довгострокових планів. Для цього варто впровадити системний підхід до підвищення кваліфікації управлінського персоналу, покращення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами, а також розроблення механізмів внутрішнього моніторингу ефективності реалізації місцевих програм та

проектів. Формування професійної управлінської команди дозволить забезпечити більш результативну реалізацію державної політики на місцевому рівні та відповідність діяльності громади сучасним стандартам управління.

Не менш важливим є розвиток партисипативних механізмів, що сприятимуть залученню жителів громади до прийняття управлінських рішень. Упровадження бюджету участі, відкритих консультацій, громадських слухань та цифрових платформ для комунікації сприятиме зростанню рівня довіри населення до влади та забезпечить соціальну підтримку стратегічних ініціатив. Активна взаємодія з громадськістю також дозволяє своєчасно виявляти проблеми на локальному рівні, формувати реальні пріоритети розвитку та уникати конфліктів інтересів.

Важливим напрямом залишається розвиток партнерств і міжмуніципальної співпраці. Створення спільних проектів із сусідніми громадами, залучення бізнесу, агрохолдингів, санаторно-курортних закладів, громадських організацій і наукових установ відкриває можливості для розвитку кластерів (туристичного, рекреаційного, аграрного), а також забезпечує доступ до додаткових фінансових ресурсів. Міжмуніципальні ініціативи часто отримують підтримку міжнародних донорів, що підвищує інвестиційну привабливість території.

Модернізація управління передбачає активне впровадження цифрових технологій, зокрема перехід на електронний документообіг та використання онлайн-платформ для надання адміністративних послуг, системи відкритих даних, електронних карт інфраструктури громади дозволить оптимізувати управлінські процеси, зменшити навантаження на бюджет і зробити комунікацію між владою та мешканцями прозорішою.

З огляду на сучасні виклики особливої уваги потребує управління проектами та залучення грантів. Створення у структурі громади окремого підрозділу або посадової особи з проектного менеджменту сприятиме підготовці якісних заявок до міжнародних програм, забезпеченню належного супроводу інвестиційних проектів та підвищенню рівня фінансової самостійності громади.

У таблиці 3.3 нами представлені інституційні інструменти та очікувані результати розвитку Сатанівської громади

Таблиця 3.3 – Інституційні інструменти та очікувані результати розвитку Сатанівської громади

Напрямок удосконалення	Основні інструменти	Очікуваний результат
Підвищення інституційної спроможності	Навчання персоналу; внутрішній аудит; проєктний менеджмент	Підвищення якості управління, ефективна реалізація програм
Залучення громадськості	Бюджет участі; електронні петиції; громадські слухання	Зростання довіри, підвищення участі мешканців у розвитку громади
Розвиток партнерств	Міжмуніципальні угоди; співпраця з бізнесом; грантові проєкти	Залучення інвестицій, розвиток кластерів, підвищення економічної активності
Цифровізація управління	Е-сервіси; відкриті дані; електронний документообіг	Прозорість, оптимізація витрат, покращення якості послуг
Розвиток кадрового потенціалу	Професійна освіта; тренінги; HR-стратегія для апарату	Формування професійної управлінської команди
Комунікація та промоція	Брендинг громади; туристичні портали; маркетингові кампанії	Підвищення туристичної та інвестиційної привабливості

Представлена у таблиці 3.3 систематизація інституційних інструментів розвитку Сатанівської територіальної громади демонструє комплексний підхід до удосконалення стратегічних напрямів її соціально-економічного зростання. Наведені інструменти охоплюють ключові сфери управління — організаційну, фінансову, комунікаційну, цифрову та партнерську, що дозволяє забезпечити багатовекторний розвиток громади та підвищити якість місцевого управління. Кожний із запропонованих напрямів супроводжується очікуваними результатами, що підсилює практичну спрямованість рекомендацій та формує чіткі орієнтири для реалізації стратегії.

Системне застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, розвитку кадрового потенціалу, зміцненню партнерських зв'язків та створенню сприятливого середовища для

інвестицій. Особлива роль належить цифровізації та механізмам залучення громадськості, які забезпечують прозорість діяльності влади, підвищують рівень довіри населення та формують відкриту модель управління.

Узагальнюючи дані, можна зробити висновок, що Сатанівська територіальна громада містить широкий спектр можливостей для сталого соціально-економічного розвитку. Запропоновані напрями розвитку базуються на поєднанні економічних, соціальних, інфраструктурних, екологічних та управлінських складових, що відповідає сучасним європейським тенденціям місцевого самоврядування.

Комплексне впровадження запропонованих стратегічних напрямів дозволить Сатанівській територіальній громаді зміцнити власний економічний потенціал, забезпечити соціальну згуртованість, покращити якість життя населення та створити передумови для сталого розвитку на довгострокову перспективу.

Отже, реалізація визначених стратегічних напрямів і запропонованих заходів забезпечить не лише економічне зростання, а й формування конкурентоспроможної, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої моделі розвитку Сатанівської громади. Поєднання інновацій, ефективного управління та активної участі громадян створить підґрунтя для стабільного добробуту населення й підвищення ролі громади в регіональному розвитку.

### **3.2 Удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади**

Ефективна система управління є основою сталого соціально-економічного розвитку громади, оскільки саме від її організаційної структури, прозорості рішень і рівня фінансової спроможності залежить можливість реалізації стратегічних цілей. В умовах децентралізації Сатанівська територіальна громада отримала широкі управлінські повноваження, однак на практиці залишається низка проблем, які стримують динаміку розвитку: недостатній рівень фінансової автономії, низька ефективність використання бюджетних коштів, обмеженість інвестиційних ресурсів і кадрові диспропорції в управлінських структурах.

Першочерговим завданням є удосконалення системи стратегічного та бюджетного планування, яке має бути інтегроване в єдину інформаційну систему управління громадою. Необхідно розробити довгостроковий план фінансового розвитку з чіткими орієнтирами щодо доходів, видатків, резервів і капітальних інвестицій. Важливо також запровадити систему щорічного моніторингу виконання бюджету за ключовими показниками ефективності, що дозволить оцінювати реальний вплив фінансування на досягнення стратегічних цілей.

Важливою складовою фінансового забезпечення є зміцнення власної дохідної бази громади. Необхідно збільшувати частку надходжень від місцевих податків і зборів, активізувати роботу із залучення інвестицій, розвитку підприємництва, раціонального використання комунального майна. У цьому контексті ефективним інструментом може стати створення місцевого фонду розвитку громади, куди спрямовуватимуться частина надходжень від оренди землі, нерухомості та інвестиційних проектів.

Удосконалення механізмів управління передбачає підвищення професійної компетентності кадрів, використання сучасних технологій електронного урядування, формування ефективних комунікацій між владою та громадою. Важливо налагодити систему підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також упровадити практику електронних консультацій, що забезпечить прозорість і відкритість процесів прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів є розвиток державно-приватного партнерства. Це дасть змогу реалізовувати проекти у сферах енергозбереження, житлово-комунального господарства, транспорту, освіти й охорони здоров'я за участі приватного капіталу. Завдяки цьому громада може отримати нові джерела фінансування без надмірного навантаження на місцевий бюджет.

Крім того, необхідно оптимізувати систему міжбюджетних відносин. Для цього слід запровадити механізми участі громади у державних цільових програмах, грантах та проектах міжнародної технічної допомоги.

Для підвищення ефективності управлінських процесів доцільно створити аналітико-інформаційний центр при Сатанівській селищній раді, який

здійснюватиме збір, аналіз і прогнозування соціально-економічних показників. Це забезпечить можливість ухвалювати рішення на основі реальних даних та покращить стратегічне планування. У таблиці 3.4 нами представлено пропозиції щодо удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади.

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади

Напрямок удосконалення	Рекомендовані заходи	Очікувані результати
Стратегічне управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження системи стратегічного планування;</li> <li>- Розробка довгострокових фінансових планів;</li> <li>- Моніторинг виконання бюджетних програм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності використання ресурсів;</li> <li>- Прозорість управлінських рішень;</li> <li>- Збалансований розвиток громади.</li> </ul>
Фінансова автономія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення місцевої податкової бази;</li> <li>- Створення фонду розвитку громади;</li> <li>- Оптимізація використання комунального майна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміцнення власних доходів бюджету;</li> <li>- Зменшення залежності від державних трансфертів;</li> <li>- Підвищення фінансової стабільності.</li> </ul>
Управлінська компетентність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення кваліфікації посадових осіб;</li> <li>- Впровадження електронного документообігу;</li> <li>- Проведення онлайн-консультацій із громадськістю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професіоналізація управління;</li> <li>- Підвищення довіри населення до влади;</li> <li>- Скорочення часу ухвалення рішень.</li> </ul>
Державно-приватне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка регіональної програми;</li> <li>- Заохочення бізнесу до спільних проектів;</li> <li>- Надання пільг для інвесторів у пріоритетній сфері.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення інвестицій у громаду;</li> <li>- Розвиток інфраструктури без перевантаження бюджету;</li> <li>- Створення нових робочих місць.</li> </ul>

Кінець таблиці 3.4

Напрямок удосконалення	Рекомендовані заходи	Очікувані результати
Міжбюджетна співпраця	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у державних і міжнародних грантах;</li> <li>- Співпраця з програмами ЄС та фондами регіонального розвитку;</li> <li>- Запровадження механізмів співфінансування проектів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з програмами ЄС та фондами регіонального розвитку;</li> <li>- Запровадження механізмів співфінансування проектів.</li> <li>- Залучення додаткових фінансових ресурсів;</li> <li>- Підвищення рівня інвестиційної привабливості громади;</li> <li>- Модернізація інфраструктури.</li> </ul>
Цифровізація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток електронних послуг для населення;</li> <li>- Створення відкритої бази даних про ресурси громади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення прозорості та підзвітності влади;</li> <li>- Ефективний контроль за витратами;</li> <li>- Зростання активності громадян у прийнятті рішень.</li> </ul>
Аналітична підтримка рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення аналітико-інформаційного центру;</li> <li>- Проведення регулярного соціально-економічного моніторингу;</li> <li>- Використання систем управлінської аналітики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обґрунтованість управлінських рішень;</li> <li>- Поліпшення стратегічного прогнозування;</li> <li>- Підвищення ефективності управління ресурсами.</li> </ul>

Запропоновані напрями удосконалення управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської громади спрямовані на підвищення результативності діяльності зміцнення економічної самодостатності органів самоврядування та стимулювання всебічного сталого розвитку територій. В таблиці 3.5 нами представлено очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих напрямів.

Таблиця 3.5 - Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих напрямів.

Сфера впливу	Основні заходи	Очікуваний ефект	Кількісні/якісні показники
Економічна	Розширення податкової бази, розвиток бізнесу, державно-приватне партнерство	Зростання обсягу надходжень до бюджету, збільшення інвестицій	+10–15% зростання доходів бюджету громади щорічно; нові підприємства
Соціальна	Поліпшення комунікацій, електронні послуги, участь громадськості	Підвищення рівня довіри населення, залучення громадян до управління	Понад 70% жителів користуються е-сервісами; більше 50% беруть участь у консультаціях
Інфраструктурна	Залучення інвестицій, грантів, співфінансування проектів	Модернізація об'єктів ЖКГ, транспорту, освіти, медицини	3–5 реалізованих інфраструктурних проектів щороку
Управлінська	Підвищення кваліфікації кадрів, аналітичний центр, цифровізація	Підвищення ефективності управлінських процесів	Скорочення часу прийняття рішень на 25–30%
Екологічна	Участь у програмах енергоефективності, утилізація відходів	Зменшення негативного впливу на довкілля	Зниження енерговитрат на 10–15%

У таблиці подано прогнозований соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади. У ній систематизовано основні сфери впливу, конкретні дії, очікувані результати та орієнтовні показники, за якими можна оцінити ефективність упроваджених рішень. Представлені дані відображають взаємозв'язок між управлінськими, фінансовими, соціальними й інфраструктурними аспектами розвитку громади, що дозволяє визначити пріоритетні напрями подальшого вдосконалення місцевої політики.

Отже поєднання стратегічного планування, професійного управління, інвестиційної відкритості та цифровізації сприятиме формуванню ефективної моделі місцевого врядування, здатної оперативно реагувати на потреби громади та виклики сучасності.

Реалізація запропонованих заходів стане основою для сталого економічного зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення фінансової самостійності Сатанівської територіальної громади в довгостроковій перспективі. У таблиці 3.6 нами представлено порівняння поточного стану управління та очікуваних змін після удосконалення механізмів.

Таблиця 3.6 – Порівняння поточного стану управління та очікуваних змін після удосконалення механізмів

Компонент управління	Поточний стан громади	Стан після впровадження заходів	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Фрагментарність, відсутність цілей	Єдина стратегія та фінансовий план	Керованість і передбачуваність
Бюджетне управління	Обмежені ресурси	Зростання власних доходів	Фінансова стійкість
Управлінські кадри	Недостатня кваліфікація	Регулярне навчання	Професійність рішень
Е-врядування	Часткове впровадження	Повний електронний документообіг	Прозорість, менше бюрократії
Інвестиції	Низький інтерес бізнесу	ДПП, фонд розвитку	Нові проекти, робочі місця
Комунікація з громадою	Нерегулярні консультації	Е-платформи, відкриті дані	Зростання довіри

Отже, представлені дані демонструють, що комплексне удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення має потенціал суттєво змінити якість функціонування громади. Порівняння поточного стану з очікуваними результатами підтверджує, що основні напрями реформ – стратегічне планування, цифровізація, розвиток державно-приватного партнерства, залучення інвестицій, модернізація кадрової політики та підвищення прозорості – здатні забезпечити довготривалі позитивні результати. Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню керованості, фінансової стабільності, відкритості та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, що є ключовою умовою сталого соціально-економічного розвитку Сатанівської територіальної громади.

Окремої уваги потребує питання підвищення прозорості фінансової діяльності громади та впровадження сучасних методів бюджетування, орієнтованих

на результат. Необхідним є застосування програмно-цільового методу у всіх бюджетних програмах громади, що дозволить оцінювати ефективність використання кожної бюджетної гривні та запровадити механізми відповідальності за досягнення конкретних цілей. Такий підхід сприятиме раціональному розподілу коштів між пріоритетними сферами розвитку і забезпечить стабільність фінансового планування.

Важливим напрямом зміцнення фінансової спроможності є розвиток інвестиційного іміджу громади. Сатанівська ТГ має значний потенціал для залучення приватного капіталу, однак для цього необхідне формування позитивного інвестиційного середовища. Доцільно розробити інвестиційний паспорт громади, створити окремий розділ на офіційному веб-сайті з описом можливостей для підприємців, інформацією про земельні ділянки, логістичні переваги та потенційні проекти. Організація інвестиційних форумів і співпраця з торгово-промисловою палатою сприятимуть розширенню зовнішніх контактів та формуванню репутації громади як відкритої до бізнесу.

Крім того, вагомим резервом підвищення ефективності управління є цифрове адміністрування фінансових потоків. Впровадження електронної системи закупівель, оцифрування внутрішніх фінансових процесів, застосування систем онлайн-моніторингу видатків та доходів дозволить мінімізувати ризики корупції, підвищити оперативність роботи фінансових органів і забезпечити відкритість бюджетних операцій для громади.

Доцільним також є розроблення та впровадження місцевої кредитної програми розвитку підприємництва, спрямованої на підтримку малих виробників, сімейних фермерських господарств, місцевих туристичних ініціатив. Надання пільгових кредитів або часткове відшкодування відсоткових ставок дозволить активізувати ділову активність, розширити податкову базу та створити нові робочі місця.

Не менш важливо посилити систему внутрішнього аудиту та фінансового контролю, що забезпечить дотримання бюджетної дисципліни, мінімізацію неефективних витрат і підвищить довіру громади до діяльності органів влади.

Створення на базі селищної ради комісії з бюджетного нагляду із залученням громадськості може стати дієвим механізмом забезпечення прозорості.

У довгостроковій перспективі ефективність реалізації запропонованих заходів значною мірою залежатиме від рівня міжмуніципальної співпраці. Об'єднання ресурсів із сусідніми громадами, спільне використання інфраструктурних об'єктів, створення міжрегіональних туристичних та екологічних кластерів здатне суттєво підвищити конкурентоспроможність Сатанівської ТГ та забезпечити синергію у розвитку суміжних територій.

Узагальнюючи наведені пропозиції, можна стверджувати, що вдосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади повинно ґрунтуватися на поєднанні сучасних управлінських підходів, фінансової автономії та прозорого використання ресурсів. Поступове впровадження цифрових технологій, розвиток державно-приватного партнерства, розширення інвестиційної діяльності та посилення внутрішнього контролю є ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності громади. Реалізація цих заходів забезпечить формування інноваційної, ефективної та фінансово стабільної моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток громади у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Проведений у розділі аналіз стратегічних напрямів розвитку, ресурсного потенціалу та механізмів управління дозволяє зробити висновок, що Сатанівська територіальна громада володіє значними можливостями для соціально-економічного зростання, однак потребує комплексного підходу до модернізації управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення фінансової автономії. Ресурсна база громади — природні, матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні, соціальні та інституційні ресурси — створює широкі передумови для диверсифікованого розвитку, але їх ефективне використання

можливе лише за умови системного планування та вдосконалення механізмів управління.

Аналіз показав, що ключовими викликами для громади залишаються застаріла інфраструктура, недостатній рівень інвестицій, обмежена цифровізація управлінських процесів, кадровий дефіцит та низька диверсифікація економіки. Саме ці фактори потребують першочергової уваги та впровадження цілеспрямованих рішень, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності громади в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Запропоновані у розділі заходи — модернізація аграрного сектору, розвиток туристично-рекреаційного комплексу, покращення транспортної та комунальної інфраструктури, підтримка малого й середнього бізнесу, розвиток освіти, медицини й соціальних послуг — формують цілісну систему стратегічних пріоритетів, спрямованих на підвищення якості життя населення. Значну роль відіграє екологічна безпека та енергоефективність, які відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

Особливе значення має удосконалення механізмів управління та фінансового забезпечення. Пропонується впровадження стратегічного та програмно-цільового бюджетування, розвиток державно-приватного партнерства, створення фонду розвитку громади, активізація грантової діяльності й оптимізація використання комунального майна. Ці кроки сприятимуть зміцненню фінансової самостійності та стабільності місцевого бюджету, а також забезпечать доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Важливою складовою є цифровізація управління — впровадження електронних сервісів, відкритих даних, онлайн-моніторингу бюджетних процесів, що підвищить прозорість влади та ефективність взаємодії з громадянами. Розвиток кадрового потенціалу через регулярне навчання управлінців, підвищення кваліфікації та впровадження сучасних HR-підходів забезпечить стабільний професійний рівень роботи органів місцевого самоврядування.

Усі запропоновані рішення формують чітку дорожню карту розвитку, що поєднує економічні, соціальні, управлінські, інноваційні та екологічні аспекти. Їх комплексне впровадження забезпечить створення ефективної системи місцевого врядування, здатної оперативно реагувати на потреби громади, залучати інвестиції, формувати сприятливе бізнес-середовище та підвищувати якість життя населення.

Отже, удосконалення стратегічних напрямів, механізмів управління та фінансового забезпечення розвитку Сатанівської територіальної громади створить умови для стабільного економічного зростання, зміцнення соціальної інфраструктури, посилення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової стійкості громади. Реалізація запропонованих заходів дозволить перетворити громаду на конкурентоспроможний, інноваційний і комфортний для проживання простір, орієнтований на потреби людей і сучасні тенденції регіонального розвитку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, а також визначено ключові особливості та напрями удосконалення управлінських процесів у Сатанівській територіальній громаді в умовах суспільно-економічних трансформацій.

У першому розділі визначено теоретико-методологічні основи розвитку територіальних громад та розкрито сутність соціально-економічного розвитку як комплексної категорії, що охоплює економічні, соціальні, фінансові, інфраструктурні й управлінські компоненти. Децентралізація в Україні стала ключовим чинником посилення ролі громад, адже забезпечила передачу повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень. Це створило можливості для більш ефективного управління, формування власної фінансової бази, реалізації інвестиційних проектів та підвищення якості публічних послуг.

Другий розділ був присвячений аналізу соціально-економічного розвитку Хмельницької області та Сатанівської територіальної громади. Дослідження показало, що область характеризується розвиненим аграрним сектором, туристично-рекреаційними ресурсами, диверсифікованою економікою та сприятливими умовами для розвитку підприємництва. У межах Сатанівської ТГ виявлено низку важливих тенденцій:

- зростання бюджету громади та збільшення власних доходів (обсяг доходів у 2024 р. — 74 647,4 тис. грн)
- домінування ПДФО у структурі доходів (53,1 %), суттєва частка плати за землю (23,8 %) та єдиного податку (19,2 %)
- позитивна динаміка зростання балансу активів установи (з 41 173,9 тис. грн у 2022 р. до 77 181,6 тис. грн у 2024 р.)
- відсутність прострочених зобов'язань у 2023–2024 рр., що свідчить про стабільність фінансової діяльності громади.

Поряд з позитивними показниками виявлено й проблемні аспекти: недостатня диверсифікація економіки, обмежені фінансові ресурси, значні інфраструктурні потреби, низький рівень цифровізації управління. SWOT-аналіз громади засвідчив, що, незважаючи на сильні сторони — наявність курорту «Сатанів», родовищ мінеральних вод, природно-рекреаційних ресурсів — громада стикається зі слабкими сторонами, такими як кадровий дефіцит, відтік населення та потреба у модернізації комунальної інфраструктури.

У третьому розділі було запропоновано шляхи удосконалення управління розвитком громади, що ґрунтуються на стратегічному плануванні, підвищенні управлінської компетентності, цифровізації, розширенні фінансової самостійності, розвитку державно-приватного партнерства, підвищенні ефективності управління комунальними ресурсами та впровадженні проєктів місцевого розвитку. Особливу увагу приділено впровадженню електронних сервісів, оптимізації бюджетного процесу, системі внутрішнього контролю, розширенню участі громади у прийнятті рішень та залученню зовнішнього фінансування.

Загалом дослідження доводить, що Сатанівська територіальна громада володіє суттєвим природним, економічним та туристично-рекреаційним потенціалом, який за умови належного управління здатний забезпечити довгостроковий і стійкий розвиток території. Подальше зростання громади можливе за умови:

- підвищення фінансової самодостатності та зміцнення місцевої податкової бази;
- модернізації інфраструктури та впровадження сучасних інженерних рішень;
- активного залучення інвестицій і державних програм підтримки;
- розвитку людського капіталу та кадрового потенціалу місцевого самоврядування;
- посилення прозорості управління та впровадження цифрових інструментів;
- активізації співпраці з бізнесом, суміжними громадами та міжнародними партнерами.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить Сатанівській територіальній громаді перейти до моделі сталого, конкурентоспроможного та інноваційного розвитку, що забезпечить високий рівень життя населення, підвищення інвестиційної привабливості та формування ефективної системи місцевого врядування.

По тематиці дослідження були опубліковані роботи [35-38].

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Романова В., Умланд А. Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики. *Політичні дослідження. Political Studies*. 2021. № 1. С. 41–51. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235422> .
- 2 Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с
- 3 Бюджетна система : навч. посіб. / Н.І. Климаш, К.В. Багацька, Н.І. Дем'яненко та ін. за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів «Магнолія», 2020. 296 с  
URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c90194c5-3988-4dc7-9fd4-cc27a8a039bb/content>.
- 4 Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. /[Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. Наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с  
URL:[https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf).
- 5 Реформа децентралізації. Кабінет Міністрів України  
URL:<https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.
- 6 Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk/>.
- 7 Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua>.
- 8 Піхоцька О. М., Гаврилишин П. М. Соціально-економічний розвиток територій: джерела фінансування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2021. №1. С. 91–97.  
URL:<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/635/583>.
- 9 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.

10 Стегней М., Нодь О., Петричко М., Бергхауер О., Оксимчук, С. Формування моделей сталого розвитку громад із врахуванням туристично логістичної- інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 543-548. URL:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-86>

11 Про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади: від 21.05.98 р. № 493/92 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/92#Text>.

12 Деякі питання надання пільг та житлових субсидій в умовах воєнного стану URL: <https://www.rada.gov.ua/>.

13 Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. С. 137–143. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3428/3356>.

14 Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період. – К.: Програма «U-LEAD з Європою», 2023. 60 с. URL:<https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>.

15 Ушакова Н. Г., Зарецька Л. М. Державне регулювання економіки [Текст] : навч.-метод. посібник. URL:<http://kk.nau.edu.ua/article/1380>.

16 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go/v0075858-16>.

17 Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] Київ. 2017. 119 с.

18 Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: навч.-метод. посіб. / В.В. Козюк [та ін.]; за ред. В.В. Козюка. ; 2-ге вид., випр. і доп. Тернопіль:248 с. URL:<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/37b76b89-770a431e85de-992e1664a703/content>.

19 Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України: URL:<https://www.msp.gov.ua>.

20 Стратегія соціально-економічного розвитку Хмельницької області: від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019. Хмельницький. URL:<https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF.pdf>.

21 Стратегія соціально-економічного розвитку Сатанівської селищної ради: від 19 лютого 2025 року №\_9\_/39-2025. Сатанів URL:[https://rada.info/upload/users\\_files/04406118/docs/8b91f764930fa5684425a16ac674155f.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04406118/docs/8b91f764930fa5684425a16ac674155f.pdf).

22 Офіційний сайт Сатанівської територіальної громади. URL:<https://satanivska-gromada.gov.ua/>.

23 Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

24 Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад / Р. Содома, Ю. Дубневич, Г. Марків, Т. Шматковська; 2021. 26 с. URL:<https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8538/1/Econ-28-2021-4.pdf>.

25 Закон України « Про добровільне об'єднання територіальних громад»: Закон України від [16.04.2020](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

26 Булуй В. Г. Стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Житомир. 2020. с. 15 URL:[http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/10898/1/Buluy\\_VG\\_KR\\_281\\_2020.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/10898/1/Buluy_VG_KR_281_2020.pdf).

27 Дургун Х. М. Соціально-економічний розвиток сільських та туристичних територій в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 2. С. 16-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_2_4).

28 Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about>.

29 Соціально-економічний розвиток Хмельницької області у січні квітні 2021 URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/infografika/bul0421.pdf>.

30 Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2025 р. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy>.

31 Желюк Т. Л. Планування соціально-економічного розвитку регіону. Тернопіль, 2025. 245 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12125/1/Dis%20Ken.pdf>.

32 Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.

33 Пропозиції до Програми діяльності Уряду, які забезпечать потреби територіальних громад, розпорядження від 10 вересня 2025 р. N 1003-р./ Кабінет Міністрів України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/propozyciyi-do-programy-diyalnosti-uryadu>.

34 Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О.Кириленко, Б.Малиняк, В.Письменний, В.Русін. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»», 2021. 396 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/2finlweb.pdf>.

35 Чернушкіна О. О., Кушнір Д. М. Людський розвиток: оцінка та шляхи підвищення його рівня. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада, м. Запоріжжя).

[Електронний ресурс] / Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 390 с. С. 369-371.

36 Чернушкіна О. О., Кушнір Д. В. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. 443 с. С. 402–404.

37 Чернушкіна О.О., Кушнір Д.В. Соціально-економічний розвиток територіальної громади: механізми управління // Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. 230 с. С. 110-112.

38 Чернушкіна О.О., Кушнір Д.В. Управління соціально-економічним розвитком територіальної громади на засадах децентралізації // Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів», 7 листопада 2025 року Хмельницький.