

Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КАМАШЕВ Анатолій Володимирович

УДК 332.1:338.49

ДИСЕРТАЦІЯ

Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 Анатолій КАМАШЕВ

Науковий керівник Ключник Альона Володимирівна, доктор економічних наук, професор.

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Камашев А. В. Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026.

У дисертації розв’язано актуальне науково-практичне завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних механізмів інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних загроз і післявоєнного відновлення. Актуальність дослідження зумовлена руйнуванням і нерівномірністю розвитку інфраструктури, обмеженістю місцевих ресурсів, потребою у безперервності базових послуг та необхідністю узгоджувати відновлення з принципами стійкості, безбар’єрності й інклюзивності. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад. Об’єктом дослідження є процеси формування і розвитку такого забезпечення, а предметом — його теоретичні, методичні та прикладні аспекти.

Методологічну основу дослідження становлять системний, територіальний, інституційний, партнерський, проєктний, безпековий та інклюзивний підходи. Застосовано методи аналізу і синтезу, систематизації, класифікації та групування, порівняльного й економіко-статистичного аналізу, індексного оцінювання, нормування показників, математичного моделювання, сценарного прогнозування, алгоритмізації та графічного відображення. Інформаційну базу сформували нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, матеріали органів державної влади й місцевого самоврядування, дані цифрової екосистеми DREAM, місцеві стратегії, програми та проєктні портфелі, а також результати дослідження громад Миколаївської області за 2021–2025 роки.

За результатами теоретичного узагальнення уточнено сутність поняття «інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» як інтегрованої системи матеріальних, організаційних, фінансових, безпекових і соціальних умов, інститутів та управлінських процесів, що забезпечує доступність базових послуг, безперервність життєдіяльності, просторову згуртованість, економічну активність, безпеку і підвищення якості життя населення. Виокремлено економічну, соціальну, транспортну, житлово-комунальну, цифрову, екологічну, інституційну, критичну та безпекову складові. Систематизовано нормативно-правове й інституційне регулювання, розмежовано функції органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, донорів та сусідніх громад. Обґрунтовано необхідність синхронізації стратегій розвитку, програм комплексного відновлення, середньострокових планів публічних інвестицій і проєктів, внесених до DREAM.

Узагальнено методичні підходи та розроблено комплексну систему оцінювання інфраструктурного забезпечення, яка поєднує соціальні, економічні, транспортні, цифрові, екологічні й безпекові індикатори. Запропоновано нормування часткових показників, формування групових та інтегрального індексів, порівняння з цільовими значеннями і типологізацію громад за характером безпекового впливу. До оцінювання включено доступність та якість послуг, цифрову зрілість, фінансову спроможність, безбар'єрність, захищеність критичних об'єктів і здатність громади підтримувати безперервність життєдіяльності. Для управлінського моніторингу обґрунтовано систему збалансованих показників та інтегральний індекс безбар'єрності за фізичною, транспортною, цифровою, інформаційною і соціальною складовими.

Емпіричне дослідження проведено на прикладі Куцурубської громади, на території якої тривають бойові дії, деокупованої Шевченківської, приміської Мішково-Погорілівської та тилової Мигіївської громад. У 2021–2025 роках чисельність їх населення скоротилася відповідно з 7,6 до 5,8 тис. осіб, з 14,4 до 12,9 тис. осіб, з 8,1 до 8,0 тис. осіб та з 5,6 до 5,25 тис. осіб. Власні доходи

місцевих бюджетів у 2025 році порівняно з 2021 роком зросли відповідно на 11,9 %, 45,2 %, 97,0 % і 53,8 %, проте рівень дотаційності становив 55 %, 27 %, 33 % і 24 %. Встановлено, що безпекова ситуація, масштаби руйнувань, демографічні втрати, просторова віддаленість та ресурсна база формують різні траєкторії інфраструктурного відновлення, тому черговість проєктів має визначатися з урахуванням типу громади.

Розрахунки засвідчили критичний розрив між інфраструктурними потребами та підтвердженими ресурсами. Потребу Шевченківської громади у відновленні оцінено у 620,0 млн грн, з яких 48,39 % припадає на освіту, 30,65 % — на транспорт, 9,68 % — на житлово-комунальне господарство, 8,06 % — на культуру та 3,23 % — на медицину. Річна потреба у фінансуванні становить 124,0 млн грн за п'ятирічного, 88,57 млн грн за семирічного та 62,0 млн грн за десятирічного сценарію. У портфелі DREAM із 22 проєктів загальною вартістю 430,0 млн грн підтверджено 116,1 млн грн, а незакрита потреба дорівнює 313,9 млн грн. На прикладі заміни понад 30 км водопровідної мережі вартістю понад 30,0 млн грн доведено, що за місцевого внеску 2,5 млн грн коефіцієнт залучення зовнішнього ресурсу становить щонайменше 11,0. Міжмуніципальне співробітництво у медицині, містобудуванні, екології та освіті забезпечує 1,65 млн грн прямої економії щороку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та інструментарію інфраструктурного забезпечення громад. Уперше розроблено комплексний підхід до його оцінювання на основі інтеграції шести груп інфраструктурних показників з урахуванням воєнних ризиків і потреб відновлення; обґрунтовано концептуальні засади розвитку інфраструктури на принципах безбар'єрності та інклюзивності; запропоновано науково-методичний підхід до формування інфраструктурної стійкості за рівнем захищеності критичних об'єктів, доступністю базових послуг і спроможністю забезпечувати їх безперервність у кризових умовах. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат та методичні підходи до інтегрального оцінювання з урахуванням міжгалузевих взаємозв'язків, безпекової спроможності й безбар'єрності. Набули подальшого розвитку

організаційно-економічний механізм залучення партнерських ресурсів, партнерська модель відновлення та методичний підхід до оцінювання результативності міжнародної допомоги, діяльності громадських організацій і міжмуніципального співробітництва.

Розроблено практичні рекомендації щодо проведення комплексного аудиту потреб і безбар'єрності, картування партнерів, формування банку проєктів, узгодження місцевих стратегій із програмами відновлення та середньостроковими планами публічних інвестицій, застосування кластерного і проєктного підходів, визначення джерел співфінансування та планування експлуатаційних витрат упродовж життєвого циклу об'єкта. Пріоритизацію інвестицій запропоновано здійснювати за критеріями безпеки, проєктної готовності, охоплення населення, доступності послуг, економічного ефекту й вартості подальшої експлуатації. Практичне значення результатів підтверджено їх використанням у діяльності Шевченківської сільської територіальної громади для аналізу інфраструктурного стану, фінансово-економічних розрахунків і підготовки бюджетних програм, а також у навчальному процесі Миколаївського національного аграрного університету.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження; у другому оцінено комплексний розвиток та інфраструктурне забезпечення громад Миколаївської області; у третьому обґрунтовано стратегічні напрями, партнерські механізми, моделі фінансування й інструменти безбар'єрного та інклюзивного відновлення. Одержані результати створюють наукове і прикладне підґрунтя для підвищення доступності послуг, якості життя, інвестиційної привабливості та стійкості територіальних громад до кризових впливів.

Ключові слова: територіальна громада, інфраструктура, сталий розвиток, екологічна політика, раціональне використання, сільські території, екосистема, конкурентоспроможність, регіональний розвиток, стратегічне планування, людський капітал, реконструкція, фінансова спроможність, соціально-економічний розвиток, відновлення.

ABSTRACT

Kamashev A. V. Infrastructure Support for the Comprehensive Development of Territorial Communities. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management (field of knowledge 07 Management and Administration). Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026.

The dissertation addresses the topical scientific and practical problem of advancing the theoretical and methodological foundations and developing practical mechanisms for infrastructure support of the comprehensive development of territorial communities under decentralisation, wartime threats, and post-war recovery. The relevance of the research is determined by infrastructure destruction and uneven development, constrained local resources, the need to maintain continuity of basic services, and the necessity of aligning recovery with the principles of resilience, accessibility, and inclusion. The purpose of the dissertation is to substantiate theoretical provisions, improve methodological approaches, and develop practical recommendations for infrastructure support of the comprehensive development of territorial communities. The object of the research is the processes of forming and developing such support, while the subject comprises its theoretical, methodological, and applied aspects.

The methodological framework combines systems, territorial, institutional, partnership-based, project-oriented, security-sensitive, and inclusive approaches. The study applies analysis and synthesis, systematisation, classification and grouping, comparative and economic-statistical analysis, index-based assessment, indicator normalisation, mathematical modelling, scenario forecasting, algorithmisation, and graphical methods. The information base includes Ukrainian legislation, official statistics, materials of central and local government authorities, data from the DREAM digital ecosystem, local strategies, programmes and project portfolios, as well as the results of an investigation of territorial communities in Mykolaiv Oblast for 2021–2025.

The theoretical generalisation made it possible to refine the concept of 'infrastructure support for the comprehensive development of territorial communities' as an integrated system of material, organisational, financial, security, and social conditions, institutions, and managerial processes that ensures access to basic services, continuity of vital community functions, spatial cohesion, economic activity, safety, and improved quality of life. Its economic, social, transport, housing and utilities, digital, environmental, institutional, critical, and security components are distinguished. The legal and institutional framework is systematised, and the functions of central government, local self-government, businesses, civil society organisations, donors, and neighbouring communities are differentiated. The need to align development strategies, comprehensive recovery programmes, medium-term public investment plans, and projects registered in DREAM is substantiated.

Methodological approaches are generalised and a comprehensive infrastructure assessment system is developed by integrating social, economic, transport, digital, environmental, and security indicators. The proposed procedure includes the normalisation of partial indicators, the calculation of group and composite indices, comparison with target values, and the classification of communities by the nature of security exposure. The assessment covers service accessibility and quality, digital maturity, financial capacity, barrier-free access, protection of critical facilities, and the ability to maintain essential community functions. A balanced scorecard and a composite barrier-free accessibility index comprising physical, transport, digital, information, and social dimensions are substantiated for managerial monitoring.

The empirical analysis covers the Kutsurub community, where hostilities are ongoing; the de-occupied Shevchenkove community; the suburban Mishkovo-Pohorilove community; and the rear-area Myhiia community. Between 2021 and 2025, their populations declined from 7.6 to 5.8 thousand, from 14.4 to 12.9 thousand, from 8.1 to 8.0 thousand, and from 5.6 to 5.25 thousand people, respectively. In 2025, compared with 2021, own-source local budget revenues increased by 11.9%, 45.2%, 97.0%, and 53.8%, respectively; nevertheless, the

communities' grant dependency levels were 55%, 27%, 33%, and 24%. Security conditions, the scale of destruction, demographic losses, spatial remoteness, and the available resource base are shown to produce different infrastructure recovery trajectories; therefore, the sequencing of projects should reflect the type of community concerned.

The calculations reveal a critical gap between infrastructure needs and confirmed resources. The recovery needs of the Shevchenkove community are estimated at UAH 620.0 million, of which 48.39% relates to education, 30.65% to transport, 9.68% to housing and utilities, 8.06% to culture, and 3.23% to healthcare. Required annual funding amounts to UAH 124.0 million under a five-year scenario, UAH 88.57 million under a seven-year scenario, and UAH 62.0 million under a ten-year scenario. The DREAM portfolio contains 22 projects with a total value of UAH 430.0 million; UAH 116.1 million has been secured, leaving a funding gap of UAH 313.9 million. The replacement of more than 30 km of water-supply networks at a cost exceeding UAH 30.0 million shows that, with a local contribution of UAH 2.5 million, the external resource leverage ratio is at least 11.0. Intermunicipal cooperation in healthcare, spatial planning, environmental management, and education generates direct annual savings of UAH 1.65 million.

The scientific novelty of the results lies in advancing the theoretical and methodological foundations and analytical tools for community infrastructure support. For the first time, a comprehensive assessment approach is developed that integrates six groups of infrastructure indicators while accounting for wartime risks and recovery needs; conceptual foundations for infrastructure development based on accessibility and inclusion are substantiated; and a scientific and methodological approach to infrastructure resilience is proposed, taking into account the protection of critical facilities, access to basic services, and the capacity to maintain service continuity during crises. The conceptual framework and composite assessment methodology are improved by incorporating cross-sectoral linkages, security capacity, and barrier-free accessibility. Further development is provided for the

organisational and economic mechanism for mobilising partnership resources, the partnership-based recovery model, and the methodological approach to evaluating the effectiveness of international assistance, civil society organisations, and intermunicipal cooperation.

Practical recommendations are developed for conducting comprehensive needs and accessibility audits, mapping partners, creating a project pipeline, aligning local strategies with recovery programmes and medium-term public investment plans, applying cluster and project approaches, identifying co-financing sources, and planning operating expenditure throughout the facility life cycle. Investment prioritisation is proposed according to security, project readiness, population coverage, service accessibility, economic effect, and future operating costs. The practical value of the findings is confirmed by their use in the Shevchenkove Rural Territorial Community for infrastructure assessment, financial and economic calculations, and the preparation of budget programmes, as well as in the educational process at Mykolaiv National Agrarian University.

The dissertation consists of an abstract, an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. Chapter 1 establishes the theoretical and methodological basis of the research; Chapter 2 assesses comprehensive development and infrastructure support in the territorial communities of Mykolaiv Oblast; and Chapter 3 substantiates strategic directions, partnership mechanisms, financing models, and instruments for accessible and inclusive recovery. The findings provide a scientific and applied basis for improving service accessibility, quality of life, investment attractiveness, and the resilience of territorial communities to crisis impacts.

Keywords: territorial community, infrastructure, sustainable development, environmental policy, rational use, rural areas, ecosystem, competitiveness, regional development, strategic planning, human capital, reconstruction, financial capacity, socio-economic development, recovery.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях України

1. Камашев А.В. Соціальне партнерство як інструмент розвитку інфраструктурного забезпечення територіальних громад. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (5), с. 30-38 DOI : 10.32851/tnv-pub.2022.5.4

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15533/1/294-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-554-1-10-20230109.pdf>

2. Камашев А.В. Світовий досвід розвитку інфраструктури територіальних громад. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 102-108 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)16](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)16)

https://modecon.mnau.edu.ua/world-experience-%D0%BEf-territorial-communities/?utm_source=chatgpt.com

3. Галунець Н.І., Камашев А.В. Роль аграрних підприємств у післявоєнній відбудові інфраструктури територіальних громад. № 7(37) (2023): Наукові перспективи с. 91-103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530_2023_7\(37\)_91_103](https://doi.org/10.52058/2708-7530_2023_7(37)_91_103)

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15534/1/5646-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-5680-1-10-20230802.pdf>

Особистий внесок здобувача - обґрунтовано роль аграрних підприємств у післявоєнному відновленні інфраструктури територіальних громад та визначено напрями їх залучення до реалізації відновлювальних проєктів.

4. Лівандовська, О., & Камашев, А. (2025). Інтегрований підхід до відновлення територій: управління розвитком та інфраструктурне забезпечення. Сталий розвиток економіки, (3 (54), 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-13>

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1314>

Особистий внесок здобувача - систематизовано інструменти інфраструктурного забезпечення відновлення територій та обґрунтовано напрями інтеграції управлінських і інфраструктурних рішень у комплексному розвитку громад.

5. Камашев А. В. Концепція Balanced Scorecard у системі стратегічного управління розвитком територіальних громад. Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-19).

1.2 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

6. Ключник А.В., Кормишкін Ю.А. Галунець Н.І. Мухарський І.Г. Камашев А.В. The Impact of Amalgamated Territorial Communities Infrastructure on the Formation of Their Competitive Advantages. International Journal of Management, 11 (5), 2020, pp. 1045-1057. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.096

https://modecon.mnau.edu.ua/the-balanced-scorecard-concept-in/?utm_source=chatgpt.com

https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_096?utm_source=chatgpt.com

Особистий внесок здобувача: оцінено вплив інфраструктурного забезпечення об'єднаних територіальних громад на формування їх конкурентних переваг та узагальнено інфраструктурні чинники місцевого розвитку.

1.3. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Камашев А. В. Розвиток інновацій в банківській системі // Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб.вищ.освіти і мол.учених, 2-3 жовтня 2018 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2018. С. 123-125.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13192?utm_source=chatgpt.com

8. Камашев А. В. Особливості роботи органів студентського самоврядування Миколаївського національного аграрного університету / А. В. Камашев // Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України : матеріали 31-ї студентської науково-теоретичної конференції, 20-22 березня 2019 р., Миколаїв / Обліково-фінансовий факультет. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 218-222.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6769?utm_source=chatgpt.com

9. Камашев А. В. Взаємозв'язок фінансового ринку та ринку фінансових послуг / А. В. Камашев // Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 27-28 листопада 2019 р. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 22-23.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7740?utm_source=chatgpt.com

10. Камашев А. В. Інфраструктурна субвенція у розвитку об'єднаних територіальних громад // Сучасне українське село: соціальні та економічні виклики : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті Валентина Івановича Тарасенка, 17–18 вересня 2020 р., м. Харків, Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. 2020. Харків, 2020. С. 128-130.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9783?utm_source=chatgpt.com

11. Камашев А. В. Роль комунальних підприємств в об'єднаних територіальних громадах / А. В. Камашев // Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей VII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 травня 2020 р. / за ред. І.О. Мельник [та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2020. – С. 348-349.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7288?utm_source=chatgpt.com

12. Камашев А.В. Співробітництво громад як інструмент інфраструктурного розвитку територій. Theory, practice and science : матеріали XXIII міжнародної науково-практичної конференції, 27-30 квітня 2021 р., Токіо, Японія. С. 218-219.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15537?utm_source=chatgpt.com

13. Камашев А.В. Роль концесії в процесі розбудови інфраструктури територіальних громад // The world science of modernity. Problems and prospects of development : матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 березня 2021р., Париж, Франція. С. 83-84

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15537?utm_source=chatgpt.com

14. Камашев А. В. Електронний аудит земельного банку як елемент інформаційної інфраструктури територіальних громад // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 31-32.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12584?utm_source=chatgpt.com

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	25
1.1. Сутність інфраструктурного забезпечення, його значення в процесі комплексного розвитку територіальних громад	25
1.2. Система регулювання інфраструктурного забезпечення розвитку територіальних громад	43
1.3. Методичні підходи дослідження та оцінки інфраструктурного забезпечення розвитку територіальних громад	65
Висновки до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА РІВЕНЬ ЇХ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	83
2.1. Характеристика комплексного розвитку територіальних громад Миколаївської області	83
2.2. Оцінка рівня інфраструктурного забезпечення територіальних громад	103
2.3. Фінансове забезпечення складових інфраструктурного забезпечення територіальних громад	118
Висновки до розділу 2	130
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	134
3.1. Вплив міжнародної допомоги, громадських організацій та міжмуніципального співробітництва на відновлення інфраструктури територіальних громад	134
3.2. Роль публічних інвестицій у формуванні інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку громад	148
3.3. Розвиток інфраструктури територіальних громад на засадах безбар'єрності та інклюзивності	160
Висновки до розділу 3	169
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	176
ДОДАТКИ	191

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Завершення адміністративно-територіальної реформи, укрупнення районів та формування спроможних громад суттєво змінили підходи до управління місцевим розвитком, розподілу повноважень, ресурсів і відповідальності за надання якісних послуг населенню. Унаслідок децентралізаційних процесів територіальні громади отримали ширші управлінські, фінансові та майнові повноваження, однак водночас зіткнулися з новими викликами щодо утримання, модернізації та ефективного використання об'єктів соціальної, транспортної, житлово-комунальної, освітньої, медичної, цифрової та безпекової інфраструктури. Особливо складною ця проблема є для сільських і селищних громад, які часто мають обмежену фінансову базу, значну територіальну розосередженість населених пунктів, застарілу матеріально-технічну базу та нерівномірний доступ населення до базових послуг.

Наслідки воєнного стану, руйнування інфраструктурних об'єктів, зростання безпекових ризиків, внутрішнє переміщення населення та потреба у відновленні територій, посилили значення інфраструктури як основи життєздатності громад. Інфраструктурне забезпечення слід розглядати не лише як сукупність об'єктів і мереж, а як важливий інструмент комплексного розвитку територіальних громад, підвищення якості життя населення, залучення інвестицій, підтримки підприємництва, соціальної згуртованості та просторової стійкості.

Разом із тим передача громадам комунального майна, земельних ресурсів, закладів соціальної сфери та інших об'єктів інфраструктури не завжди супроводжувалася достатнім фінансовим, кадровим і організаційним забезпеченням. Це спричинило дисбаланс між доходною та видатковою частинами місцевих бюджетів, ускладнило утримання розгалуженої мережі інфраструктурних об'єктів і актуалізувало потребу в оптимізації управління комунальними ресурсами, стратегічному плануванні, проєктному підході та залученні додаткових джерел фінансування.

Отже, інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад є одним із ключових чинників їх спроможності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних трансформацій. Саме тому дослідження організаційних, фінансових, управлінських і просторових аспектів розвитку інфраструктури громад є своєчасним, науково обґрунтованим і практично значущим.

Питання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, як одного з елементів комплексного розвитку займалися такі вчені, як Котелевець Д., Ключник А., Рассадникова С., Харічков С., Анопрієнко В., Пігуль Н., Корсакова О., Заржицький О., Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю., Ємець Т., Оробей В., Іванова Н., Гавриличенко Є., Беновська Л., Пахомов В., Кравченко В., Колот А., Гончеренко І, Полторак А., Біліченка О., Свиноуса І., Мельник Л., Іртищева І. та інших.

В цих роботах закладене вагоме теоретичне, методологічне та методичне підґрунтя для дослідження проблем інфраструктурного забезпечення територіальних громад. Однак складність, невизначеність, новизна і масштабність цих процесів, додатковий вплив військового стану, дає можливість знаходити більш раціональні вирішення наявних проблем та продовжувати подальші наукові пошуки.

Актуальність зазначених вище проблем зумовила вибір теми, визначила мету, завдання, структуру, зміст та подальше дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету за темою «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), у межах якої автором обґрунтовані складові інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад.

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки на період – фундаментальні наукові дослідження з

найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави (ст.3 Закону України «Про пріоритетні напрями науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III), базується на положеннях Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» (схваленої Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019) та відповідає завданням і цілям Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 69508.11.2017р. №820-р.).

Окремі проблемні аспекти, висвітлені в дисертаційному дослідженні, враховано у місцевих програмах Шевченківської сільської територіальної громади Миколаївського району Миколаївської області. Зокрема, вони знайшли відображення в Програмі соціально-економічного розвитку Шевченківської громади на 2022–2024 рр. (затвердженої рішенням сесії Шевченківської сільської ради від 22.12.2021 р.), Програми економічного та соціального розвитку Шевченківської сільської ради на 2025-2027 рр. (затвердженої рішенням сесії від 16.12.2024 р.) , Програмі відшкодування різниці в тарифах на комунальні послуги для населення на 2023-2026 рр. (затвердженої рішенням сесії Шевченківської сільської ради від 19.06.2023 р.), а також є складовою Програми комплексного відновлення Шевченківської громади на період до 2030 р. (рішенням сесії від 16.12.2024 р.), окремі положення дослідження враховано також у програмі управління корупційними ризиками на території Шевченківської громади (затвердженої рішенням сесії від 14.12.2023 р.), Програмі підтримки та розвитку водопровідно-каналізаційних мереж Шевченківської територіальної громади на 2025-2027 рр. (затвердженої рішенням сесії від 25.06.2025 р.) та в плані роботи Фінансового відділу Шевченківської сільської ради на 2024-2026 рр., затвердженого наказом керівника № 31 від 9.09.2024 року.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення практичних механізмів

формування ефективного інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад як передумови збалансованого соціально-економічного, просторового, екологічного та інституційного розвитку територій, підвищення їх життєздатності, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та спроможності до сталого відновлення в умовах трансформаційної економіки й безпекових викликів. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати сутність інфраструктурного забезпечення територіальних громад як складової їх комплексного розвитку, уточнити його зміст, функціональне призначення, структурні елементи та значення у формуванні соціально-економічної спроможності, просторової згуртованості, життєздатності й конкурентоспроможності територій;

- систематизувати теоретичні підходи до розуміння комплексного розвитку територіальних громад та визначити роль інфраструктурного забезпечення у поєднанні економічної, соціальної, транспортної, житлово-комунальної, цифрової, екологічної, безпекової та інституційної складових місцевого розвитку;

- дослідити систему нормативно-правового, організаційного та інституційного регулювання інфраструктурного забезпечення розвитку територіальних громад, визначити повноваження органів місцевого самоврядування, органів державної влади та інших суб'єктів управління у цій сфері;

- узагальнити методичні підходи до дослідження й оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, визначити систему показників, критеріїв та індикаторів, які дають змогу оцінити рівень розвитку інфраструктури, доступність послуг, якість управління інфраструктурними об'єктами та їх вплив на комплексний розвиток територій;

- охарактеризувати стан комплексного розвитку територіальних громад Миколаївської області з урахуванням соціально-економічних, демографічних,

просторових, безпекових та ресурсних особливостей їх функціонування в умовах сучасних трансформаційних викликів;

- здійснити оцінку рівня інфраструктурного забезпечення територіальних громад Миколаївської області, виявити територіальні диспропорції, проблеми доступності та якості базових послуг, стан соціальної, транспортної, комунальної, цифрової, економічної та безпекової інфраструктури;

- проаналізувати фінансове забезпечення основних складових інфраструктурного розвитку територіальних громад, визначити структуру джерел фінансування, проблеми бюджетної спроможності, ефективність використання місцевих ресурсів, можливості залучення державної підтримки, міжнародної допомоги, грантових коштів і публічних інвестицій;

- визначити вплив міжнародної допомоги, громадських організацій, партнерських ініціатив та міжмуніципального співробітництва на відновлення й модернізацію інфраструктури територіальних громад, обґрунтувати їх роль у посиленні ресурсної спроможності, інституційної взаємодії та стійкості громад;

- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад на засадах публічних інвестицій, стратегічного планування, проєктного підходу, безбар'єрності та інклюзивності з метою підвищення якості життя населення, доступності послуг, інвестиційної привабливості та сталості місцевого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвиток інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та розвитку інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань було використано комплекс

загальнонаукових та спеціальних економіко-статистичних методів, що забезпечили системний і міждисциплінарний підхід до вивчення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад. Зокрема, застосовано: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку інфраструктури територіальних громад, узагальнення та систематизації наукових підходів до визначення її ролі в забезпеченні комплексного розвитку територій; методи систематизації – для узагальнення причин, передумов, факторів та наслідків розвитку інфраструктурного забезпечення, а також для формування системи показників оцінювання рівня збалансованого розвитку територіальних громад; метод групування – для класифікації складових інфраструктури, систематизації показників оцінювання та виокремлення основних напрямів і заходів розвитку інфраструктурного забезпечення; графічний метод – для наочного відображення динаміки показників, візуалізації тенденцій розвитку інфраструктури та основних соціально-економічних процесів; економіко-статистичні методи – для збору, обробки та аналізу статистичних даних щодо стану інфраструктури, рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад та оцінювання ефективності їх функціонування; методи математичного моделювання – для побудови моделей оцінювання рівня інфраструктурного забезпечення та його впливу на комплексний розвиток територіальних громад; методи прогнозування – для визначення перспектив розвитку інфраструктурного забезпечення, а також прогнозування соціально-економічних та інфраструктурних показників розвитку громад у майбутньому; методи алгоритмізації – для формалізації процедур оцінювання стану інфраструктури та аналізу процесів соціального партнерства у розвитку територіальних громад.

Інформаційною базою дослідження виступили праці іноземних та вітчизняних науковців; інтернет-ресурси; нормативно-правові акти формування аграрної політики в Україні; статистичні дані Державної служби статистики

України; дані Міністерство розвитку громад та територій України, Шевченківської сільської ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад в умовах воєнних і безпекових викликів, післявоєнного відновлення, а також впровадження принципів безбар'єрності та інклюзивності. У дисертаційній роботі:

уперше:

- розроблено комплексний підхід до оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції соціальної, економічної, транспортної, цифрової, екологічної та безпекової складових інфраструктури з урахуванням умов воєнного стану, ризиків безпекового середовища та потреб післявоєнного відновлення;

- обґрунтовано концептуальні засади розвитку інфраструктури територіальних громад на принципах безбар'єрності та інклюзивності, які передбачають інтеграцію потреб маломобільних груп населення, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій у процеси стратегічного планування, проєктування, модернізації та відновлення об'єктів місцевої інфраструктури;

- запропоновано науково-методичний підхід до формування інфраструктурної стійкості територіальних громад в умовах безпекових загроз, що передбачає врахування рівня захищеності критичної інфраструктури, доступності базових послуг та здатності громади забезпечувати безперервність життєдіяльності населення в кризових умовах;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення сутності поняття «інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад», яке, на відміну від існуючих трактувань, розглядається

як інтегрована система матеріальних, організаційних, фінансових, безпекових та соціальних умов, спрямованих на забезпечення стійкого, безпечного та інклюзивного розвитку громади і підвищення якості життя населення;

- методичні підходи до оцінювання рівня інфраструктурного забезпечення територіальних громад через застосування системи інтегральних показників, що дозволяє враховувати міжгалузеві взаємозв'язки, рівень безпекової спроможності, доступності інфраструктури та ступінь реалізації принципів безбар'єрності;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо взаємозв'язку між рівнем інфраструктурного забезпечення та комплексним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних трансформацій та нестабільного безпекового середовища;

- організаційно-економічний механізм залучення та використання партнерських ресурсів у процесі відновлення інфраструктури територіальних громад, який, на відміну від наявних підходів, передбачає системне поєднання міжнародної технічної й фінансової допомоги, ресурсів місцевих бюджетів, потенціалу громадських організацій та можливостей міжмуніципального співробітництва. Запропонований механізм ґрунтується на визначенні пріоритетних інфраструктурних потреб, картуванні партнерів, формуванні банку проєктів, розподілі функцій і відповідальності між учасниками, визначенні джерел співфінансування та оцінюванні подальшої експлуатаційної стійкості створених об'єктів, що сприяє підвищенню результативності відновлення та зниженню навантаження на місцеві бюджети;

- партнерський підхід до планування та реалізації інфраструктурних проєктів територіальних громад, особливістю якого є узгодження стратегічних пріоритетів органів місцевого самоврядування з напрямками міжнародної донорської підтримки, потребами населення та спільними інтересами сусідніх громад. Такий підхід передбачає залучення громадських організацій до визначення потреб, громадських консультацій, моніторингу реалізації проєктів

і контролю за використанням ресурсів, а також застосування міжмуніципального співробітництва для створення та спільної експлуатації об'єктів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, безпеки, водопостачання, управління відходами й транспортного обслуговування;

- методичний підхід до оцінювання результативності міжнародної допомоги, діяльності громадських організацій та міжмуніципального співробітництва у відновленні інфраструктури територіальних громад, який передбачає використання системи ресурсних, соціальних, інституційних, територіальних та управлінських індикаторів. До таких показників віднесено обсяг залученого позабюджетного фінансування, частку співфінансування, кількість відновлених і модернізованих об'єктів, рівень охоплення населення покращеними послугами, економію бюджетних ресурсів, кількість партнерських і міжмуніципальних проєктів, рівень участі громадськості та фінансову стійкість об'єктів після завершення зовнішнього фінансування. Застосування цього підходу дає змогу оцінити не лише обсяг залучених ресурсів, а й їх реальний вплив на якість життя населення та стійкість розвитку громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені наукові та методичні положення, висновки та рекомендації збагачують теорію і практику щодо інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад.

Теоретичні висновки та науково-практичні рекомендації автора безпосередньо використано і впроваджено в діяльності:

Шевченківської сільської територіальної громади – аналітичні інструменти застосовано для комплексного аналізу інфраструктурного стану громади, оцінювання ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, який може бути спрямований на покращення інфраструктурного комплексу громади, який в майбутньому покращить добробут населення. Отримані результати використано під час підготовки фінансово-економічних розрахунків, бюджетних програм і аналітичних матеріалів для прийняття

управлінських рішень з урахуванням воєнних ризиків і перспектив післявоєнного розвитку (довідка №194/02-30/26 від 16.02.2026 р.).

Миколаївського національного аграрного університету – підготовлені в межах виконання науково-дослідної теми «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), у рамках якої було обґрунтовано детермінантні складові інфраструктурного забезпечення громад в контексті комплексного розвитку у воєнний та післявоєнний період, успішно впроваджені в освітній процес університету. Зокрема, вони застосовуються при викладанні таких навчальних дисциплін: «Управління та планування розвитку територій»; «Розвиток громад та місцеве самоврядування»; «Сталий розвиток та соціальна відповідальність».

Результати дослідження використовуються також здобувачами вищої освіти під час підготовки курсових та кваліфікаційних робіт, написання наукових робіт, пов'язаних із проблематикою конкурентоспроможності територіальних громад (довідка № 01-18/261 від 02.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій викладено напрацювання автора, щодо розробки механізму оцінки інфраструктурного забезпечення громад, викладено пропозиції щодо заходів, які забезпечать його подальший комплексний розвиток. Опубліковані наукові праці містять положення, висновки і пропозиції, сформульовані особисто автором, і відображають його конкретний внесок у розвиток економічної науки. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору дисертаційного дослідження.

Апробація матеріалів дисертації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження апробовані на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: Всеукраїнській інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Молодь, наука, бізнес» (м. Миколаїв, 2-3 жовтня 2018 р.); 31-ї студентській науково-теоретичній конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України» (м. Миколаїв, 20-22 березня

2019 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку» (м. Миколаїв, 27-28 листопада 2019 р.); I міжнародній науково-практичній конференції присвяченої пам'яті Валентина Івановича Тарасенка «Сучасне українське село: соціальні та економічні виклики» (м. Харків, 17–18 вересня 2020 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції» (м. Миколаїв, 20-22 травня 2020 р.); XV міжнародній науково-практичній конференції «The world science of modernity. Problems and prospects of development» (Париж, Франція, 25-26 березня 2021р.); XXIII міжнародній науково-практичній конференції "Theory, practice and science» (Токіо, Японія, 27-30 квітня 2021 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 125 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 196 сторінок. У тексті роботи розміщено 27 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад

Аналіз наукових праць, присвячених дослідженню поняття «інфраструктура», дає підстави стверджувати, що в науковій літературі сформовано значну кількість підходів до трактування цієї категорії. Різноманітність її тлумачень зумовлена специфікою галузі дослідження, функціональним призначенням інфраструктури та особливостями її ролі у забезпеченні розвитку відповідних соціально-економічних систем.

Д. Котелевець в своїх працях підтверджує складність вичерпного визначення змісту досліджуваної дефініції, враховуючи її природу, об'єктивність існування та необхідність розвитку для забезпечення функціонування інших економічних систем [1, С.64-65].

Інфраструктура з наукового погляду є категорією універсальною, оскільки використовується в різних науках. Відповідно, у кожному науковому напрямку сформувалася власна система категорій, яку використовують для дослідження ролі інфраструктури в розвитку тих або інших об'єктів, що вивчаються. В економічній науці сьогодні вже існує значний перелік дефініцій, які активно використовуються вченими в процесі пізнання особливостей функціонування інфраструктури в межах окремих господарських систем. До їх числа варто віднести такі: «інфраструктура», «інфраструктурне забезпечення», «інфраструктурний потенціал», «виробнича інфраструктура», «ринкова інфраструктура» та ін [1, С.64-65].

Дослідженням даного поняття також займалися Ксьонжик І., Потравка Л., Замковий В., Чорнобай Л., Мушеник І., Васильєва О., Васильєва Н.. Вони, в

своїх працях, вказують на вирішальне значення інфраструктури в процесі соціально-економічного розвитку [2, 3, 4].

Також слід зазначити, що в процесі дисертаційного дослідження щодо питання класифікації було досліджено різні підходи до класифікації інфраструктури в цілому і на рівні громад зокрема [5, 6, 7].

Білуха Л., Вахович І., Гриценко А. в своїх працях показують еволюцію щодо підходів до класифікації інфраструктури спираючись на актуальні проблеми і виклики відповідних періодів, зазначаючи розвиток і збагачення теоретичної бази в процесі переходу до інформаційного суспільства [8, 9, 10].

В процесі формування оптимальної інфраструктури слід виходити з визнання того, що інфраструктура регулює взаємодію елементів нової економічної системи, оптимізує рух товарно-грошових потоків і забезпечує розвиток ринкових взаємовідносин, а вплив на виробництво через інфраструктуру є найбільш ефективним засобом регулювання економіки [11, С.284].

На думку Іванової Н. інфраструктура – це сукупність галузей та підгалузей, основними функціями яких є виробничі послуги і забезпечення економічного обігу в національній економіці [38].

На рівні територіальних громад інфраструктура відіграє не менш важливу роль, ніж на рівні держави. На нашу думку, інфраструктурне забезпечення територіальної громади – це сукупність складових інфраструктури та супутніх процесів та явищ, що забезпечують функціонування соціально-економічного сектору територіальної громади та є складовою її розвитку.

Основними видами інфраструктури на рівні територіальних громад є виробнича та соціальна [39]. На нашу думку виробнича інфраструктура територіальної громади складається з транспортної, інформаційної, екологічної та рекреаційної складової [12]. Соціальна інфраструктура – житлово-комунальне господарство, освітнє, медичне та соціально-культурне забезпечення [12]. В умовах воєнного стану, окремо стали виділяти критичну

інфраструктуру, яка часто поєднує риси як виробничої так і соціальної інфраструктури.

Транспортна інфраструктура — сукупність споруд, системи мереж сполучень усіх видів транспорту, що задовольняють потреби населення та виробництва у перевезеннях пасажирів і вантажів [13]. Оскільки більшість складових транспортної інфраструктури України має високий відсоток зносу, то для подальшого економічного розвитку необхідно приділити багато уваги в питанні реконструкції та капітальному ремонту існуючих об'єктів та будівництву нових, що в умовах післявоєнного відновлення буде мати критично важливу роль задля відновлення встановлених економічних ланцюгів.

На думку, В. Горбулін, Н. Грицяк, А. Семенченко, О. Карпенко інформаційна інфраструктура – це сукупність різноманітних інформаційних (автоматизованих) систем, інформаційних ресурсів, телекомунікаційних мереж і каналів передачі даних, засобів комунікацій і управління інформаційними потоками, а також організаційно-технічних структур, механізмів, що забезпечують їх функціонування [14, С.352]. До неї входять велика кількість пристроїв, включаючи камери, сканери, клавіатури, телефони, комп'ютери, перемикачі, компакт-диски, кабелі, проводи. Оптичні кабелі, лінії передач, монітори, принтери і багато чого іншого. Інформаційна інфраструктура об'єднує і зв'язує різні компоненти, не надаючи жодному з них вирішальної переваги. Отже, інформаційна інфраструктура - це організація взаємодії інформаційних потоків. Виходячи з цього інформаційну інфраструктуру можна умовно розділити на наступні складові:

1) адміністративно-господарська складова - це набір правил і інструкцій для користувачів ІС, а також адміністративні заходи обмеження доступу службовців до тієї або іншої інформації; це сукупність інформаційних служб і обчислювальних підрозділів. До цієї складової можна також відноситись підрозділи, що здійснюють управління підприємством та її координацію проектів, що виконуються відділами організації, в т.ч. інформаційними [15];

2) системотехнічна складова - це сукупність засобів обчислювальної техніки, комунікаційного обладнання, технічних пристроїв, призначених для збору, реєстрації, зберігання, обробки, передачі і відображення інформації, а також сукупність програмного забезпечення необхідного для роботи інформаційних систем(далі ІС): сукупність територіально розподілених та локальних мереж, баз даних і баз знань тощо [15].

3) кадрова складова - це всі службовці, які працюють з ІС. У свою чергу вони розподіляються на дві категорії: користувачі і обслуговуючий персонал. Як правило, користувачі тільки мають певні навички роботи або щонайбільше мають певну кваліфікацію. Обслуговуючий персонал - це фахівці, які також займають розробкою ІС [15].

В умовах воєнного стану роль правильно побудованої інформаційної взаємодії з суспільством, як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад, особливо які зазнали прямого фізичного впливу збройної агресії російської федерації, не можна залишати без особливої уваги, так як правильна і вчасно налаштована комунікація забезпечує життєдіяльність громади спираючись на особливості воєнного часу. Вчасне і оперативне поінформування суспільства призводить до зростання якості наданих адміністративних послуг, що в свою чергу є одним з основних завдань діяльності ОМС (далі органи місцевого самоврядування) на рівні територіальних громад. Цієї ж думки дотримується О. Кудінов в своїх працях.

На сьогодні великої актуальності набуває питання формування екологічної інфраструктури територій. Між тим екологічна інфраструктура це ще узгоджена категорія яка не має чіткого визначення.

Як вважає С. Рассадникова, екологічна інфраструктура - комплекс об'єктів територій, мереж і систем природного та антропогенного походження, які функціонують за природними законами, а також забезпечують умови щодо підтримання збалансованого розвитку природного середовища, збереження середовища життя людини, а також сукупність контролюючих та запобіжних обслуговуючих ланок, які мають завдання гарантувати нешкідливі щодо

довкілля оптимальні умови діяльності всіх галузей екологічного виробництва та організацій і установ, які здійснюють господарську або іншу діяльність на певній території [17].

Для розвитку територіальних громад, особливо сільських та селищних, екологічна інфраструктура має вирішальне значення, так як основним засобом виробництва виступає земля, яка є досить вразливим елементом, до природних і техногенних чинників навколишнього середовища.

Згідно з системно-функціональним підходом Харічкова С. вбачається доцільним виокремити наступні систематизовані функціональні елементи сучасної моделі екологічної інфраструктури [18]:

- політико-правова екологічна інфраструктура, елементами якої є регуляторні інститути природокористування законодавчого та підзаконного характеру, інші політико-правові інститути [18];

- інституційна екологічна інфраструктура, де основними складовими виступають регуляторні інституції, що утворюються та функціонують з метою реалізації вищезазначених інститутів природокористування [18];

- інструментальна екологічна інфраструктура, конструктивне наповнення якої складає широкий спектр інструментів екологічного та технічного регулювання природокористування [18];

- природно-техногенна екологічна інфраструктура, до складу якої, на відміну від виробничої (або соціальної) інфраструктури, слід відносити об'єкти природного та природно-техногенного походження, що забезпечують підтримку сталої якості природного середовища, адаптацію його до антропогенних та техногенних навантажень, відтворювальні процеси в екологічних системах тощо [18];

- інформаційно-аналітична екологічна інфраструктура, наповнення якої складають організаційні елементи для забезпечення оціночних, аналітичних, інформаційних функцій загальної регуляторної системи природокористування; саме такі елементи становлять необхідне підґрунтя конструктивних регуляторних дій іншими елементами екологічної інфраструктури [18];

- публічна екологічна інфраструктура, основними складовими якої мають стати неурядові інституції громадянського суспільства, які покликані на основі передбачених для них законом функцій та завдань справляти відповідний вплив на дії влади, перебіг економічних та соціальних процесів у суспільстві, дотримання конституційних норм і правил особистості, суспільства, бізнесу, влади тощо [18];

- техніко-технологічна екологічна інфраструктура – елементи цього блоку (засоби та предмети праці) створюють матеріально-речовинні умови реалізації процесів природокористування в реальних вимірах простору та часі, а саме використання та відтворення природного капіталу, охорону навколишнього природного середовища, реалізацію природоперетворювальних процесів, забезпечення їх ресурсно-екологічної безпеки та ресурсно-екологічної життєдіяльності людини й суспільства загалом [18].

На думку Анопрієнко В. все більшого значення набуває ринок рекреаційних послуг, що являє собою складну систему, основним завданням якої є задоволення рекреаційних потреб населення. Особливу роль в якій відіграє найважливіша підсистема, а саме рекреаційна інфраструктура. Територіальний аспект розвитку рекреаційно-виробничої інфраструктури полягає у специфічному характері розміщення і просторової організації її матеріально-технічної бази. Він обумовлений як роллю, місцем та функціями галузей інфраструктури рекреаційної сфери у територіальній структурі господарства, так і їх техніко-економічними особливостями. Розвиток рекреаційної інфраструктури призведе до підвищення рівня комфортабельності та сервісу підприємств рекреаційної індустрії до європейських стандартів. А також, буде сприяти розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону, збільшить занятість населення, створивши нові робочі місця і безпосередньо вплине на розвиток супутнього виробництва, що забезпечуватиме відпочиваючих відповідними продуктами та товарами, а також забезпечить надходження в бюджет додаткових коштів [19].

Ажаман І., Моргачов І. в своїх працях також вказують на зв'язок екологічної інфраструктури з інноваційним розвитком в питанням щодо нових механізмів реалізації екологічної політики держави і територіальних громад [20, 21].

Більшість авторів одностайні у визначенні головних соціально-економічних чинників, що визначають реалізацію потреб в рекреаційній діяльності: транспортна доступність; наявність рекреаційних підприємств в кількості, що задовольняє попит в час пік; розвинутість інфраструктури, орієнтованої на проведення вільного часу; наявність трудових ресурсів і т.д. Багато реалізовуючих чинників глибоко розкриваються з використанням категорії економіко-географічного положення. Роль цих чинників зростає при організації рекреації на невеликих територіях, в той час як на великих територіях більше значення - породжуючих чинників.

Загалом, вплив всіх соціально-економічних реалізовуючих чинників на територіальну організацію рекреаційної діяльності втілюється в територіальному розподілі і розвитку мережі підприємств рекреаційного обслуговування. Мережа рекреаційного обслуговування, з головних реалізовуючих соціально-економічних чинників, а з іншого – є результатом сукупного впливу всіх інших чинників. В умовах воєнного стану рекреаційна складова територіальних громад, які зазнали прямого впливу збройної агресії, через відсутність достатньої кількості ресурсів, відкинули значення рекреаційної інфраструктури.

Наступним важливим аспектом інфраструктурного забезпечення є соціальна інфраструктура. Більшість наукової літератури визначає соціальну інфраструктуру, як — комплекс галузей, які безпосередньо пов'язані зі створенням загальних умов для відтворення робочої сили і забезпечення нормальної життєдіяльності людей. Ця сфера охоплює освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальне, пасажирський транспорт і зв'язок, культуру, побутове обслуговування. В свою чергу, виходячи зі складових, які групуються по певним ознакам, соціальна інфраструктура поділяється на побутову на духовну (табл. 1.1).

Таблиця. 1.1 Складові соціальної інфраструктури територіальної громади

Соціальна інфраструктура	Соціально-побутова	ЖКГ та побутове обслуговування
		Зв'язок та громадський транспорт
		Торгівля
	Соціально-духовна	Освіта, наука, релігія
		Культура і мистецтво
		Медицина та спорт
		Громадське суспільство

Джерело: сформовано автором

На думку Пігуль Н. соціально-побутова спрямована на створення умов для відтворення людини як біологічної істоти (через побутове середовище), задоволення першочергових потреб через належні умови життя, а соціально-духовна сприяє відтворенню духовних, інтелектуальних (через культурно-освітнє середовище) та значною мірою фізичних властивостей індивіда, формуванню його як економічно активної особистості, що відповідає певним вимогам суспільства до якості робочої сили [22].

Кожна галузь соціальної інфраструктури має свої характерні ознаки, що дають можливість більш повно зрозуміти їх функціональне призначення в соціально-економічному розвитку як держави так і в життєдіяльності людини [22].

Слід зазначити, що галузі соціальної інфраструктури мають специфічні особливості:

- вони характеризуються значною трудомісткістю порівняно з виробництвом матеріально-речовинних благ, оскільки праця є основою послуг;
- частка матеріальних витрат у складі кінцевого виробництва послуг є значно нижчою, ніж за умови виробництва матеріальних благ;
- у складі активів суб'єктів господарювання соціальної сфери значний процент складають грошові кошти;
- організаційні заходи у галузях соціальної інфраструктури, що спрямовані на вдосконалення системи управління даними галузями та галузевими підприємствами, мають відносно великий вплив, ніж у

матеріальному виробництві [22]. На розміщення і розвиток соціальної інфраструктури впливає велика сукупність факторів, які залежно від походження та соціально-економічного змісту утворюють наступні три основні групи факторів [22]: економічні, демографічні та політичні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Основні фактори впливу на соціальну інфраструктуру та їх характеристика

Фактори	Характеристика
Економічні	Пов'язані з рівнем соціально(економічного) розвитку країни і кожного конкретного регіону, з рівнем та структурою зайнятості в суспільному виробництві; рівнем грошових доходів жителів та їх диференціацію серед окремих соціальних груп; пов'язані з обсягом й структуру товарної пропозиції, досягнутому рівню споживання товарів та послуг, із структурою індивідуального споживчого бюджету, а також з характером і типом власності на підприємствах
Демографічні	Враховують чисельність населення за соціальними групами та їх статевовіковою ознакою, народжуваність і смертність, міграцію, загальну чисельність сімей, їх розміри і склад, співвідношення міського та сільського населення, питому вагу працездатних осіб
Політичні	Характеризують суть і вплив соціальної політики на підвищення потенціалу соціальної інфраструктури, реалізацію правових гарантій у сфері соціального відтворення населення, соціальну підтримку і допомогу малозабезпеченим верствам населення, а також соціально-політичної ситуації на її розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Враховуючи взаємопов'язаність та взаємообумовленість всіх груп факторів визначальну роль у розвитку соціальної відіграють ті, що висвітлюють ступінь сформованості систем розселення й рівень розвитку матеріального виробництва [22].

Як територіальна підсистема господарського комплексу адміністративно-територіальної одиниці соціальна інфраструктура тісно пов'язана з системою розселення – регіональною, обласною, локальною. Система розселення населення має вплив на територіальну форму функціонування соціальної інфраструктури. На окремих територіальних рівнях можна визначити мережу систем розселення у формі агломерації та поза агломераційних районів, що дає можливість більш ефективно розвивати соціальну інфраструктуру з

урахуванням територіальної концентрації населення, як споживачів різних послуг [22].

Соціальна інфраструктура має конкретну територіальну прив'язку і функціонує в рамках кожного суспільно-територіального комплексу та зосереджена прямо на території конкретних регіонів, областей, адміністративних районів, міст та сіл. Територіальна організація соціальної інфраструктури повинна відповідати наступним критеріям (рис. 1.1):

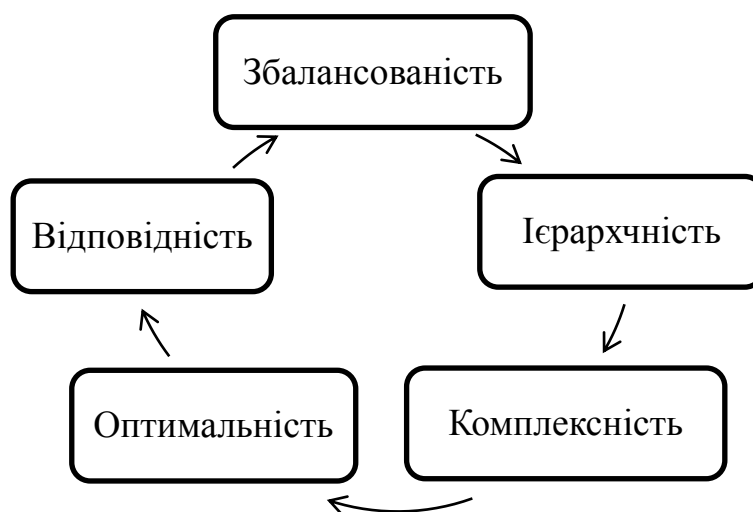


Рисунок 1.1 – Критерії соціальної інфраструктури громад

Джерело: сформовано автором

- збалансованість системи з іншими структурами, утвореннями в окремій територіально-адміністративній одиниці;
- комплексність, що полягає в пропорційному та взаємозалежному розвитку всіх складових на різних рівнях;
- ієрархічність – форма побудови соціальної інфраструктури на основі централізації та підпорядкування кожних або більших за своїм складом ланок вищими менш чисельними;
- оптимальність розмірів об'єктів залежно від щільності заселення та значимості даної території;
- відповідність потужностей та технічного оснащення об'єктів у відповідності до потреб населення.

На думку Пігуль Н. компоненти соціальної інфраструктури можна поділити на два блоки відповідно за їх значимістю та роллю. Перший блок є системоутворюючим і визначає специфіку подальшої організації соціальної інфраструктури, оскільки в ньому відбувається розмежування її галузей (підгалузей), а отже функціональних завдань. При цьому необхідно враховувати, що кожній галузі соціальної інфраструктури притаманні власна організаційна структура, форми обслуговування населення, механізм функціонування тощо. Другий блок здійснює обслуговування першого і забезпечує його ефективне функціонування в залежності від галузевої специфіки [22].

Отже, соціальна інфраструктура характеризує прямі та обернені зв'язки матеріального середовища і суб'єктів, яким надаються соціально важливі послуги з метою задоволення потреб. Таким чином, соціальну інфраструктуру необхідно розглядати як єдину цілісну систему, діяльність якої направлена на забезпечення всебічного розвитку людини, а також на подальший соціально-економічний розвиток держави в цілому.

Таким чином соціальну інфраструктуру важливо досліджувати як єдину цілісну систему, існування якої покликане забезпечити різнобічний розвиток людини. Ефективність соціальної інфраструктури забезпечується шляхом системного підходу до її управління. Забезпечення післявоєнного економічного розвитку територій України можливе лише за умови ефективного використання соціальної інфраструктури. До аналогічних висновків в своїх дослідженнях приходять і Христенко О., Крилова І., Копайгора О., Витренко Н., Збарський В. [23, 24, 25].

На сучасному етапі децентралізації, в контексті інфраструктурного забезпечення територіальних громад, окремо виділяють фінансову інфраструктуру.

Корсакова О. вказує, що механізм побудови фінансової інфраструктури досить складний. Специфічними особливостями, що впливають на цей процес, можна вважати [26]:

1) фінансова інфраструктура не обмежується сферою функціонування фінансів – її інституційне наповнення водночас обслуговує також сектори економічної інфраструктури [26];

2) тісний взаємозв'язок фінансової інфраструктури з фінансовим ринком, що є невід'ємною частиною як ринкової економіки, так і фінансової системи; розвиток елементів фінансової інфраструктури, в аспекті основи цілісної вітчизняної фінансової системи, ефективний лише за умови реалізації «концепції сталого розвитку фінансового ринку» [26].

Орієнтованість на розвинену фінансову інфраструктуру є передумовою ефективного функціонування фінансів, оптимального перерозподілу фінансових ресурсів, мінімізації інституційної деформації та деструктивного впливу на фінансову систему зокрема та національну економіку в цілому, забезпечення інноваційного розвитку національної економіки та забезпечення фінансової стабільності [26].

Реформування системи державного управління фінансовою інфраструктурою має базуватися на впровадженні сучасних ринкових механізмів та інструментарію державної фінансової політики. На національному рівні особливу увагу слід приділити адаптації до європейських стандартів ключових елементів фінансової системи: грошово-кредитного інструментарію, валютного та емісійного регулювання. Сталий розвиток вітчизняної фінансової системи стане передумовою ефективного розвитку та функціонування всіх інституцій та інститутів фінансової інфраструктури [26].

Коломієць В., Рекуненко І., Опарін В. зауважують, що інфраструктура розвивається паралельно з розвитком фінансового ринку, зростанням кількості операцій на ньому, тому належним чином налагоджена фінансова інфраструктура збільшить ефективність процесів, які забезпечать подальший розвиток громад [27, 28, 29].

Слід зауважити, що в умовах військового стану перерозподіл фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами є досить динамічним процесом, тому місцевим фінансовим органам слід складати оперативні плани фінансування залежно від різних трансфертів з державного бюджету, так як для

фінансування державного бюджету дуже часто використовують залишки коштів держ трансфертів на рахунках місцевих бюджетів [30].

На сучасному етапі вчені-економісти все частіше розглядають інфраструктуру як інтегруючий фактор регіонального економічного розвитку, відповідно, на регіональному рівні забезпечення формування інфраструктури необхідне як для підйому економіки регіонів із низьким рівнем розвитку, так і для забезпечення потреби високорозвинених регіонів.

Отже, формування інфраструктурних систем в територіальних громадах є дуже важливим питанням для забезпечення розвитку, як державного так і приватного сектору, так як від цього залежить привабливість певної території для подальшого вливання капіталу, що в умовах післявоєнної відбудови буде відігравати основну роль в відновленні і розвитку територій. Тому правильний і ґрунтовний аналіз усього ланцюгу інфраструктурного забезпечення буде підґрунтям для стратегій соціально-економічного розвитку.

Ще одним важливим аспектом дослідження є «комплексний розвиток» та більш вузький напрямок «комплексний розвиток інфраструктури територіальних громад».

На думку Нехайчук Д.В., Нехайчук Ю.С., комплексний розвиток — це економічна категорія, яка передбачає узгоджене й паралельне вдосконалення всіх взаємопов'язаних сфер діяльності або складових елементів певних систем з метою досягнення прогресу[70]. Основні характеристики комплексного розвитку зосереджені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Характеристика складових «комплексного розвитку»

Ознака	Характеристика
Цілісність	Охоплює всі ключові аспекти (економічний, соціальний, екологічний, культурний та інші)
Взаємозв'язок	Вплив елементів один на одного
Збалансованість	Синергійний зв'язок між різними сферами за принципом прямолінійності або пріоритетності
Системність	Розвиток відбувається як єдиний процес, а не сукупність окремих дій
Стійкість	Стратегічна орієнтація процесу

Джерело: сформовано автором на основі [71]

Комплексний розвиток територіальної громади доцільно розглядати як цілеспрямований процес збалансованих кількісних і якісних змін у всіх сферах життєдіяльності території, спрямований на підвищення рівня добробуту населення, ефективне використання ресурсного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та спроможності громади до довгострокового розвитку. В основі комплексного розвитку лежить узгоджене функціонування та взаємодія економічної, соціальної, інституційної, просторової, екологічної, інформаційної, цифрової та безпекової складових, розвиток яких забезпечує досягнення стратегічних цілей громади.

Економічна складова комплексного розвитку передбачає створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, формування робочих місць, розширення дохідної бази місцевих бюджетів та підвищення конкурентоспроможності території. Соціальна складова охоплює забезпечення належного рівня життя населення, доступності та якості освітніх, медичних, культурних, спортивних і соціальних послуг, а також розвиток людського капіталу.

Інституційна складова пов'язана з формуванням ефективної системи місцевого самоврядування, розвитком партнерських відносин між владою, бізнесом і громадянськістю, удосконаленням механізмів управління та залученням громадян до процесів прийняття рішень. Просторова складова передбачає раціональне використання території громади, збалансований розвиток населених пунктів, удосконалення системи планування територій та ефективне управління земельними ресурсами.

Екологічна складова спрямована на збереження навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, розвиток енергоефективності та екологічної безпеки. Інформаційна складова забезпечує відкритість і прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, доступ населення до інформації та розвиток ефективних комунікаційних механізмів у громаді. Цифрова складова характеризує рівень

впровадження цифрових технологій, електронних сервісів, відкритих даних, геоінформаційних систем та інструментів електронної демократії.

Особливого значення в сучасних умовах набуває безпекова складова комплексного розвитку, яка передбачає забезпечення захисту населення, функціонування критичної інфраструктури, цивільного захисту, стійкості громади до кризових ситуацій та здатності до відновлення в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Запропоноване виокремлення економічної, соціальної, інституційної, просторової, екологічної, інформаційної, цифрової та безпекової складових комплексного розвитку територіальних громад відповідає сучасним підходам державної регіональної політики України та положенням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Зазначена Стратегія ґрунтується на інтегрованому підході до розвитку територій, який передбачає узгодження економічних, соціальних, екологічних, просторових та безпекових аспектів розвитку з урахуванням особливостей кожної території.

При цьому інфраструктурне забезпечення виступає базовою умовою та інтегруючою основою комплексного розвитку територіальних громад, оскільки саме через розвиток транспортної, житлово-комунальної, соціальної, інженерної, інформаційної, цифрової та безпекової інфраструктури створюються передумови для реалізації економічного потенціалу території, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку громади (рис.1.2).

В контексті інфраструктурного забезпечення територіальних громад, комплексний розвиток інфраструктури територіальних громад є важливим напрямом сучасної регіональної політики та місцевого самоврядування. Комплексний розвиток інфраструктури територіальних громад — це багатогранний процес, який охоплює всі сфери життєдіяльності громади та спрямований на створення комфортного, безпечного й сталого середовища для проживання населення територіальної громади [72].

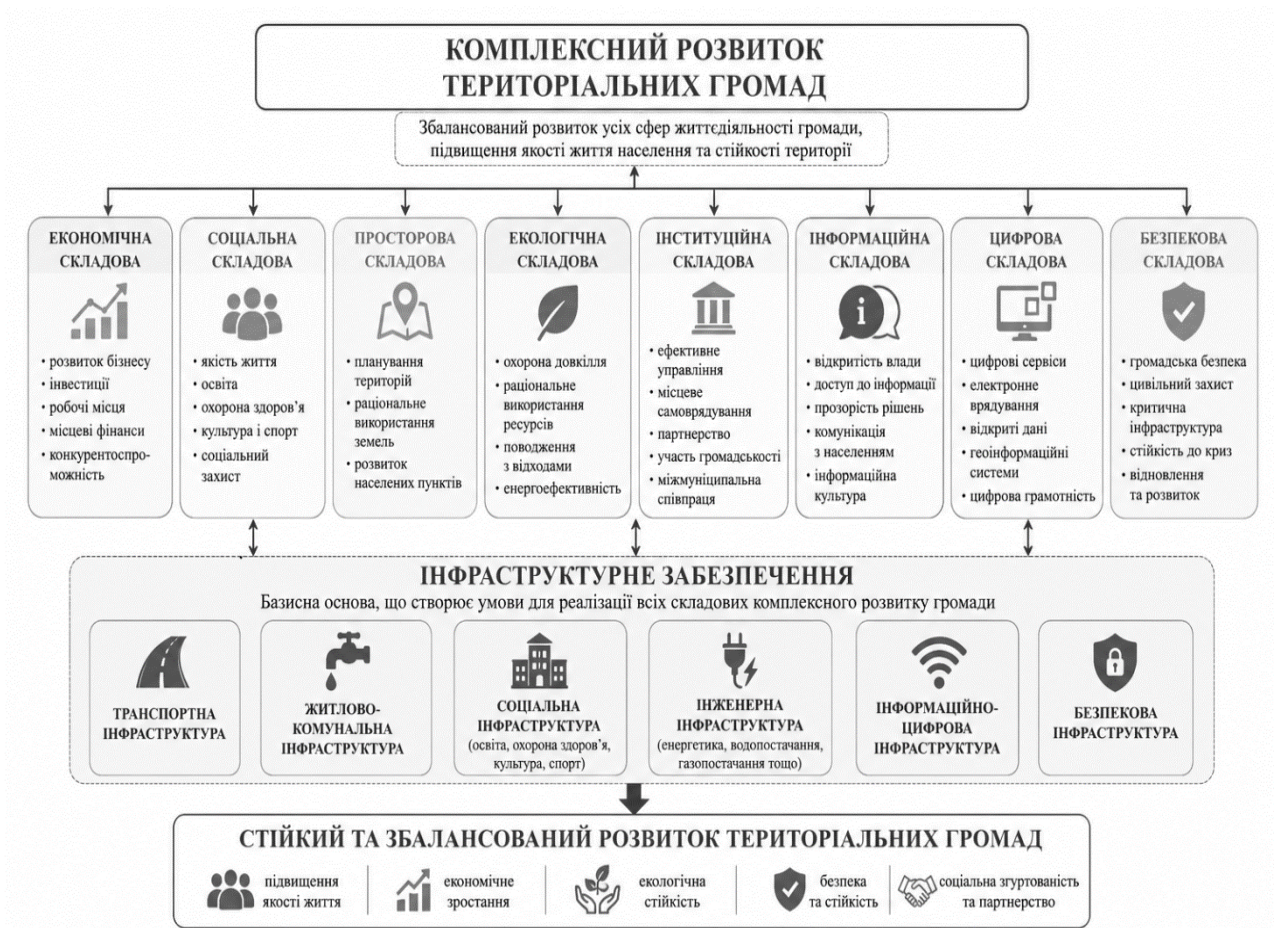


Рисунок 1.2 – Складові комплексного розвитку територіальних громад та роль інфраструктурного забезпечення їх розвитку

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT

Сучасні дослідження розвитку територіальних громад також трактують комплексний розвиток як процес, що передбачає участь усіх елементів громади в єдиному галузевому соціально-економічному полі. Це підкреслює важливість інтеграції всіх видів ресурсів, управлінських рішень, оперативного та стратегічного планування [73].

В сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів, зумовлених впливом воєнних дій, інфраструктурне забезпечення набуває ознак ключового системоутворюючого чинника комплексного розвитку територіальних громад. Його значення виходить за межі традиційного розуміння як сукупності матеріальних об'єктів і дедалі більше проявляється як

інтегрована система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стійкість, адаптивність та здатність громад до відновлення.

У цьому контексті наукова новизна дослідження полягає у формуванні концептуального підходу до інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад, який ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних, екологічних, інституційних і безпекових компонентів. Такий підхід дозволяє розглядати інфраструктуру не лише як ресурсну базу розвитку, а як активний інструмент управління територіальними системами в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Особливого значення набуває врахування впливу воєнних дій на функціонування інфраструктури, що проявляється у фізичному руйнуванні об'єктів, порушенні логістичних зв'язків, зміні демографічної структури населення та трансформації економічної активності. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність виділення критичної та безпекової інфраструктури як окремих складових інфраструктурного забезпечення, що забезпечують базові умови життєдіяльності громад і формують основу їх стійкості в кризових ситуаціях.

Отже, до системи інфраструктурного забезпечення громад входять - виробнича інфраструктура (транспортна, логістична, енергетична, інформаційно-комунікаційна), соціальна інфраструктура (освіта, охорона здоров'я, культура, ЖКГ, соціальний захист), критична інфраструктура (енергопостачання, водопостачання, зв'язок, об'єкти життєзабезпечення), безпекова інфраструктура (цивільний захист, укриття, системи оповіщення, безпекові служби), екологічна інфраструктура (системи управління природними ресурсами, екологічного моніторингу та відновлення), фінансова інфраструктура (бюджетні механізми, фінансові інститути, інвестиційні інструменти), інституційна інфраструктура (органи управління, нормативно-правове забезпечення, механізми взаємодії), цифрова (інформаційна) інфраструктура (електронне урядування, цифрові сервіси, інформаційні системи управління) (рис 1.3).



Рисунок 1.3 – Складові інфраструктури територіальних громад

Джерело: сформовано автором

Вважаємо, що запропонований підхід до структуризації інфраструктурного забезпечення передбачає виділення взаємопов'язаних складових, серед яких виробнича, соціальна, екологічна, фінансова, інституційна, цифрова, рекреаційна, а також критична та безпекова інфраструктура. Їх комплексний розвиток забезпечує досягнення синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні якості життя населення, активізації інвестиційної діяльності, зміцненні економічного потенціалу та формуванні сприятливого середовища для сталого розвитку територій.

Важливо підкреслити, що інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад повинно формуватися з урахуванням принципів збалансованості, адаптивності, інклюзивності та безпекової орієнтованості. Це передбачає необхідність узгодження стратегічних пріоритетів розвитку інфраструктури з реальними потребами населення, ресурсними можливостями громад та викликами зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоноване трактування інфраструктурного забезпечення дозволяє поглибити теоретичні засади дослідження комплексного

розвитку територіальних громад і створює підґрунтя для розробки ефективних механізмів управління їх відновленням та подальшим розвитком в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

1.2. Система регулювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад

Система регулювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад є багаторівневою сукупністю інституцій, механізмів, інструментів і нормативно-правових актів, спрямованих на формування, функціонування, модернізацію та відновлення інфраструктури з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

У сучасних умовах децентралізації та воєнних викликів система регулювання інфраструктурного забезпечення набуває особливого значення, оскільки забезпечує координацію дій між державними органами, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством щодо ефективного використання ресурсів, відновлення пошкоджених об'єктів і формування нових інфраструктурних рішень.

Сутність системи регулювання полягає у цілеспрямованому впливі на процеси розвитку інфраструктури через застосування економічних, адміністративних, правових та організаційних важелів. Такий вплив забезпечує узгодження інтересів різних суб'єктів розвитку, оптимізацію розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей територіальних громад.

Структурно система регулювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад включає такі основні елементи, а саме: нормативно-правове забезпечення; інституційне забезпечення; економічні механізми; організаційно-управлінські інструменти; соціальне партнерство; інформаційно-аналітичне забезпечення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Характеристика складових системи регулювання інфраструктурного забезпечення

Назва складової	Характеристика
Нормативно-правове забезпечення	Правові засади функціонування, регулювання будівництва, експлуатації, інвестування та відновлення
Інституційне забезпечення	Органи державної влади, місцеве самоврядування, підприємства та інші інституції
Економічні механізми	Бюджетне фінансування, трансферти, інвестиційні програми, ДПП, гранти
Організаційно-управлінські інструменти	Стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, моніторинг та оцінка
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Системи збору та аналізу даних, цифрові платформи, електронне урядування
Соціальне партнерство	Участь громадськості, бізнесу та організацій у прийнятті рішень

Джерело: сформовано автором на основі [77]

Особливістю сучасної системи регулювання є її адаптація до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Це передбачає посилення ролі держави у фінансуванні критичної інфраструктури, впровадження механізмів швидкого реагування на руйнування, розвиток безпекової складової інфраструктури, а також активне залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій.

Важливим аспектом є інтеграція принципів сталого розвитку у систему регулювання, що передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку інфраструктури. Це дозволяє не лише відновлювати зруйновані об'єкти, але й формувати нову якість інфраструктури, орієнтовану на інноваційність, енергоефективність та інклюзивність.

Таким чином, система регулювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад є динамічною та відкритою системою, яка забезпечує узгоджений розвиток усіх складових інфраструктури, підвищує ефективність управління територіями та створює передумови для їх стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Одними з найголовніших основ для розвитку інфраструктури ТГ в Україні є самостійність, ефективність, управлінські інновації, швидкість та обґрунтування прийняття рішень.

Як зазначають Коркуна О., Коркуна І, Цільник О., менеджмент цього сектору побудований на принципах положень Європейської хартії місцевого самоврядування, яка передбачає децентралізацію влади, передачу органам місцевого самоврядування основних повноважень і ресурсів, водночас покладаючи на них велику відповідальність. Реформа з децентралізації влади потребує прийняття законів і підзаконних нормативно правових актів, які забезпечать правове регулювання діяльності новостворених ТГ(територіальних громад) . У 2014 р. почались формуватися ТГ, побудовані на ефективному використанні внутрішнього потенціалу відповідної території. Впровадження загальнодержавної реформи з децентралізації влади потребує прийняття та удосконалення законів і нормативно-правових актів, які забезпечують правове регулювання діяльності ТГ і впровадження цієї реформи. На сьогодні Кабінетом Міністрів України затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2021-2027 роки, в якій зазначено, що метою децентралізації влади є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування [31].

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» дав можливість органам місцевого самоврядування розширити повноваження шляхом створення центрів надання адміністративних послуг(далі ЦНАП), ведення реєстру територіальних громад, реєстрації місця проживання громадян, надання відомостей з Державного земельного кадастру. Даний закон дозволив зменшити елементи корупції в органах управління [31].

У Законі України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів ТГ» представлено особливості системи формування та виконання бюджетів ТГ. Про прямі міжбюджетні відносини ТГ з Міністерством фінансів України йдеться в Законі України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин». Для забезпечення представництва інтересів жителів ТГ було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статуту старости села, селища». У ньому передбачено повноваження старости та його правовий статус. Територіальні громади, що не потрапили до об'єднань розташованих поруч громад, отримали можливість добровільного приєднання до ТГ згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» [31]. Аналізуючи відповідні законодавчі зміни, варто зауважити, що не все ще зроблено, тому за час до нових виборів місцевого самоврядування слід, зокрема, завершити реформування сфер охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності тощо.

Економічні механізми регулювання — це система методів, інструментів і важелів економічного впливу, які використовуються органами державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення розвитку інфраструктури.

Фінансово-бюджетні інструменти є базовими у забезпеченні розвитку інфраструктури. Вони включають: формування та використання місцевих бюджетів; міжбюджетні трансферти (дотації з державного бюджету, субвенції з державного бюджету або інших бюджетів); фінансування місцевих програм розвитку. Ці механізми дозволяють забезпечити стабільне фінансування інфраструктурних проєктів, планувати розвиток пріоритетних галузей. Для більшості громад України це є основним джерелом забезпечення інфраструктурного розвитку, тому потрібно розуміти всю важливість даного інструменту.

Податкові інструменти спрямовані на формування фінансової бази громад та стимулювання економічної активності: встановлення місцевих

податків і зборів, яке повинно базуватися на якісному аналізі кожної групи платників відповідно до систем оподаткування; надання податкових пільг для інвесторів; стимулювання підприємницької діяльності. Завдяки цим механізмам громади отримують додаткові фінансові ресурси для розвитку, а зважаючи на важливість фінансових інструментів податкова політика територіальних громад має дуже важливе значення, так як частка місцевих податків і зборів в Україні в період з 2023 р. по 2025 р. постійно зростає.

Важливою складовою економічних відносин являється транспортна інфраструктура. Сфера транспорту не може функціонувати сама по собі. У цьому процесі провідна роль належить державі, її законодавчим і виконавчим органам. Саме вони приймають найбільшу частину норм права, що діють в суспільстві. Відносно транспорту, головним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики є Міністерство інфраструктури України.

Заржицький О. вважає, що основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки розроблено відповідно до ст. 16 Конституції України, якою визначено, що забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи – катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави [32].

Екологічну ситуацію в Україні можна охарактеризувати як найбільш кризову, що формувалася протягом тривалого періоду через нехтування об'єктивними законами розвитку і відтворення природно-ресурсного комплексу України. Відбувалися структурні деформації народного господарства, за яких перевага надавалася розвитку в Україні сировинновидобувних, найбільш екологічно небезпечних галузей промисловості. Ускладнила становище збройна агресія російської федерації, так як площа забруднених земель по різних оцінках сягає мільйонів гектар [32].

Розробка принципових засад екологічної політики держави в частині забезпечення екологічної безпеки в значній мірі ускладнюється неоднорідністю та неоднозначністю підходів щодо виявлення змісту останньої. В науковій літературі екологічна безпека інтерпретується в декількох понятійних значеннях [32]: захист людини та навколишнього природного середовища від надзвичайної небезпеки; умова збереження здоров'я людей і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку; гарантія попередження екологічних катастроф та аварій; баланс розвитку екосистем.

Екологічна політика як комплекс засобів і заходів, спрямованих суспільством і державою на охорону та оздоровлення довкілля, ефективне поєднання природокористування і природоохорони та забезпечення нормальної життєдіяльності громадян, має два виміри – нормативний і регуляційний. Перший – це система правил і норм, другий – це конкретні дії для охорони навколишнього середовища. Зміст і структура природоохоронних заходів потребують уточнення суті, мети, цілей, принципів, завдань, способів та основних напрямів екологічної політики. Методологічною основою державної екологічної політики владних структур усіх рівнів є відповідні норми Конституції України. Метою екологічної політики в Україні на сучасному етапі має стати збалансування запитів людини, можливостей природи та технологій виробництва шляхом планомірного формування навколишнього середовища, якість якого забезпечила б можливість сталого розвитку суспільства [32].

Забезпечення екологічної безпеки на рівні територіальних громад фокусується на наступних проблемах: створення легальних сміттєзвалищ на територіях громади; недопущення виникнення стихійних сміттєзвалищ; контроль сплати екологічного податку підприємствами на територіях громад; контроль за цільовим використанням земельного фонду; недопущення забруднення водних ресурсів громади.

Для врахування екологічних вимог у ході розгортання приватизаційних процесів дедалі більшого значення повинен набувати екологічний аудит. Впровадження екологічного аудиту в практику сприятиме одержанню основних

даних про несприятливі з точки зору екології підприємства для приватизаційної діяльності, визначенню завдань у короткотерміновий період.

Вдосконалення діючого економіко-правового механізму природокористування і природоохоронної діяльності та формування фінансування природоохоронних заходів в умовах переходу до ринкових відносин має стати органічною складовою системи управління і регулювання економіки, стимулювати охорону і відтворення природно-ресурсного потенціалу країни шляхом створення відповідних економічних умов (інвестиційних, податкових, кредитних тощо). Особливо враховуючи втрати екології від збройної агресії рф.

Регіональна екологічна політика ґрунтується на таких принципах, що зазначені на рисунку 1.4.

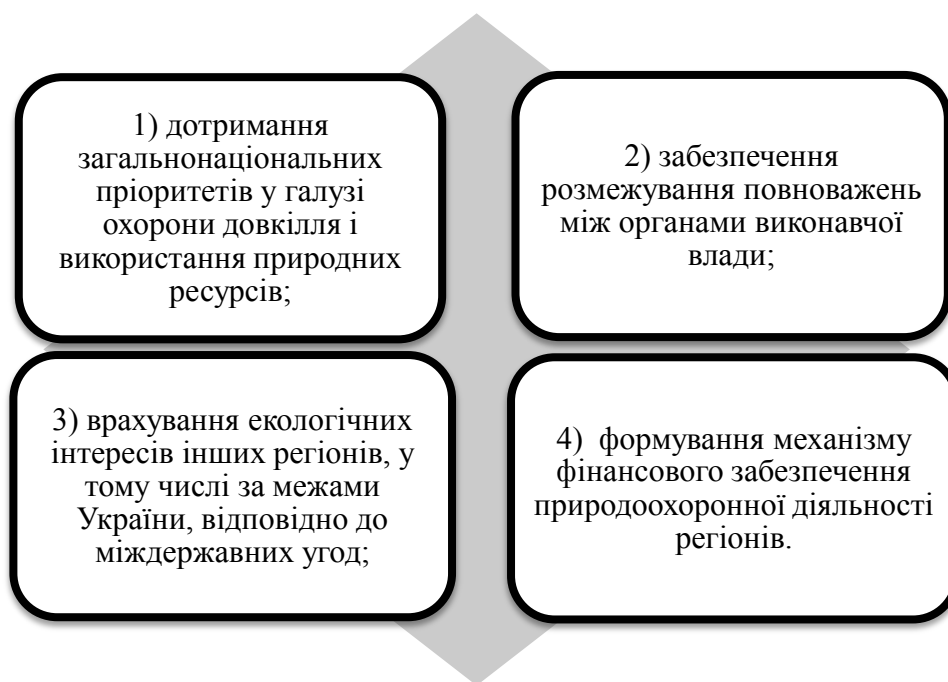


Рисунок 1.4 – Принципи регіональної екологічної політики

Джерело: сформовано автором

Треба зазначити, що недостатній рівень соціально-економічного розвитку спричиняє появу нових проблем та веде до неможливості усунення тих, на вирішення яких були спрямовані попередні нормативно-правові акти. Тож, виникла необхідність визначення нових орієнтирів, стратегічних цілей і

завдань, пошуку нових, більш дієвих механізмів, заходів, рішень, які б створили додаткові можливості для зміни ситуації, що виникла.

Так, у 2021 р. урядом було затверджено Національну економічну стратегію на період до 2030 року (постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р.), в якій визначено стратегічні цілі, орієнтири, принципи і цінності, в тому числі спрямовані на покращення соціальної інфраструктури. Зокрема, були визначені такі завдання [33]:

1) підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, що залишилися в державній та комунальній власності (у тому числі соціально важливих) [33];

2) забезпечення раціонального та соціально орієнтованого розподілу надходжень від користування природними ресурсами та доходів державних підприємств серед населення за економічним паспортом українця [33];

3) стимулювання програм корпоративної соціальної відповідальності на базах закладів вищої освіти через пільгові режими [33];

4) подолання цифрового розвитку між містом і селом шляхом підключення об'єктів соціальної інфраструктури до фінансового швидкісного Інтернету тощо [33].

Щодо останнього, то заплановано до 2030 р. 99 % закладів соціальної інфраструктури та органів місцевого самоврядування підключити до фіксованого широкомасштабного доступу зі швидкістю не менше, як 1 Гбіт/с. Це повністю відповідає основам розвитку і становлення в Україні інформаційного суспільства [33].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. (затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р.) визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів. В документі зазначається, що новим підходом до формування державної регіональної політики є перехід до територіально спрямованої політики розвитку на основі стимулювання використання власного потенціалу територій. Також відмічено, що інфраструктура України включає 170 тис. км автомобільних доріг, 22 тис. км залізничних шляхів, 13 морських і 16 річкових портів, що забезпечує дуже

добру логістику для перевезення вантажу й пасажирів. За деякими показниками у світових рейтингах Україна покращила свої позиції, зокрема, за критеріями: рівень товарів – 57 місце, ринок праці – 69, інституціональний розвиток – 104, освіта – 44, за інфраструктурою – 57 серед 141 досліджуваної держави. В той же час, в Стратегії зазначено, що інфраструктура не відповідає сучасним потребам людини та економіки, не досконала система національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури. Як з'ясувалось на практиці, внаслідок російської агресії саме об'єкти критичної інфраструктури виявились найбільш незахищеними [33].

Також слід відмітити, що реагуючи на виклики сьогодення, а саме забезпечення нормальних, наскільки це можливо, умов життя в період російсько-української війни, на державному рівні було прийнято низку нормативно-правових актів, серед яких можна відмітити: «Про затвердження Методики визначення плати за доступ до елементів інфраструктури кабельної каналізації електрозв'язку» (постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку від 13 липня 2022 р. № 109); «Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету для відновлення об'єктів критичної інфраструктури та об'єктів соціальної сфери у Херсонській області» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 р. № 1029-р) та ін. [33].

Отже, регіони та територіальні громади практично вперше, починаючи з 2020 р., отримали доступ до потужних державних інвестицій, які спрямовуються на соціально-економічний розвиток територій, розбудову інфраструктури територіальних громад та ін. Це вимагає від посадових осіб органів місцевого самоврядування нових знань, умінь і навичок в ефективному залученні ресурсів у сфері довгострокового планування й проектування розвитку територій [33].

Одним із головних напрямів відродження сільських територій України є поліпшення демографічної ситуації. Щоб досягти цього на державному рівні передбачається:

1) у сфері житлового будівництва: сприяння розвитку індивідуального житлового будівництва з використанням гарантій і пільг, встановлених законодавством для сільських забудовників; нарощування обсягів будівництва житла для молоді в межах реалізації програм індивідуального житлового будівництва на селі (“Власний дім”), молодіжного житлового будівництва; інвестування з урахуванням фінансових можливостей державного та місцевих бюджетів спорудження житла у трудонедостатніх (депресивних) селах; спрощення порядку оформлення дозвільних документів на житлове будівництво; формування фонду комунального житла для надання його на умовах оренди громадянам; забезпечення надання пільгових довгострокових кредитів на будівництво (реконструкцію) житла багатодітним сім’ям; вжиття заходів щодо виробництва відповідних конструкцій та інженерного обладнання для індивідуального житла [34];

2) у сфері інженерного облаштування сільських населених пунктів: розроблення й реалізація державних і регіональних програм водо-, газо-, енергопостачання та розвитку мережі сільських доріг; першочергове постачання питної води сільським населеним пунктам, жителі яких користуються привізною водою; посилення контролю за якістю питної води з місцевих джерел; розвиток мереж газопостачання в регіонах, де немає інших джерел забезпечення енергоносіями; будівництво твердого покриття на сільських дорогах, реконструкція місцевих доріг відповідно до сучасних вимог; організація обслуговування інженерних споруд спеціалізованими комунальними підприємствами та організаціями під контролем органів місцевого самоврядування; створення об’єднань власників житла для спільного вирішення питань комунального обслуговування [34].

Уряд України та органи місцевого самоврядування покликані сприяти розвитку індивідуального житлового будівництва на землях сільських населених пунктів, створювати сільським забудовникам (як місцевому населенню, так і громадянам, які переселяються на постійне місце проживання в сільську місцевість), у тому числі працівникам соціальної сфери та сфери обслуговування сільського населення, які проживають у селі, пільгові умови

щодо забезпечення будівельними матеріалами та обладнанням, надання їм послуг і пільгових довгострокових державних кредитів [34].

Важливим механізмом відновлення громад, які постраждали від активних бойових дій, є забезпечення допустимо рівня тарифів, особливо це стосується житлово-комунальних підприємств (далі ЖКП), які надають послуги у сфері Забезпечення діяльності водопровідно-каналізаційного господарства.

Зазвичай, підприємства, які надають дані послуги діють на рівні громад, а враховуючи важкий соціально-економічний стан регіонів, які постраждали від агресії, дуже суттєво зменшилися надходження плати по тарифах, що в свою чергу спричиняє проблеми з вчасними розрахунками для даних ЖКП.

Існують два основних варіанти вирішення проблеми: підвищення тарифів до ринкового рівня, що в свою чергу тільки погіршить становище населення; фінансова допомога з місцевих бюджетів. Очевидно, що в таких умовах другий варіант є оптимально прийнятним.

Одним з механізмів вирішення проблеми фінансової спроможності ЖКП є компенсація різниці в тарифах з місцевого бюджету. Компенсація заборгованості з різниці в тарифах – це один з елементів забезпечення фінансової спроможності, підприємств, що надають комунальні послуги. Отримання компенсації дозволить підприємствам погасити борги за спожиті енергоносії. Таке важливе рішення уряду спрямоване не лише на підтримку теплопостачальних підприємств, а й на забезпечення отримання безперебійних послуг споживачами.

У відповідності до ст. 7, ст.91 Бюджетного Кодексу та ст. 61 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування мають право самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України, в тому числі на фінансування інших програм, пов'язаних з виконанням повноважень, затверджених відповідною місцевою радою.

Урядом затверджено методику розрахунку заборгованості в різниці в тарифах, згідно якою ЖКП проводить розрахунки і подає в місцеву раду лист з проханням відшкодувати різницю між економічно обґрунтованою вартістю

тарифу та встановленою виконавчими органами місцевої ради. В подальшому дане питання виносять на сесію місцевої ради і приймають рішення та місцеву програму про виділення коштів.

Байтемірова Н. виходячи з передбачених законодавством повноважень місцевих органів управління освітою, визначає основні напрями їх діяльності, реалізація яких забезпечить належну якість освіти на відповідній території. А саме: органи місцевого самоврядування мають створити ефективну систему управління у сфері освіти; забезпечити доступність освіти та сформувати мережу, яка відповідає запитам і потребам громади; створити умови для професійного розвитку педагогічних працівників; створити безпечне і здорове освітнє середовище у підпорядкованих закладах та установах освіти; створити в них інклюзивне освітнє середовище універсального дизайну та розумного пристосування; дбати про належне утримання та розвиток закладів й установ системи освіти на відповідній території; бути прозорими й відкритими у діяльності та співпрацювати з громадськістю [35].

Водночас Гурак Р. наголошує, що реалізуючи визначені законодавством повноваження, не варто забувати про дитину, адже саме задоволення потреб і запитів дітей, надання їм якісної освіти має бути орієнтиром у діяльності та прийнятті рішень на місцях [35].

ОМС для ефективного здійснення повноважень мають вибудовувати систему управління освітою на відповідній території. Для цього треба визначитись, у якій саме організаційній формі створюється та функціонує орган управління освітою – без створення юридичної особи чи зі статусом юридичної особи.

Органу управління освітою рішенням місцевої ради делегуються всі або окремі повноваження у сфері освіти. Механізм реалізації органом управління освітою власних та делегованих повноважень у сфері освіти може здійснюватися через: затвердження положення про управління (відділ) освіти з делегованими повноваженнями; затвердження положення про структурні підрозділи (у разі їх створення); призначення працівників органу управління та визначення їх посадових обов'язків і затвердження посадових інструкцій.

Бондар А. наголошує, що ОМС можуть створювати органи державно-громадського управління у сфері освіти у формі робочих груп, дорадчих, громадських, експертних та інших органів. Їх повноваження, термін діяльності мають бути передбачені в актах про їх утворення [35].

Функція контролю за діяльністю закладів освіти (далі ЗО) є вагомим важелем впливу на процеси в цих закладах. З метою забезпечення прозорості та неупередженості дій під час виконання будь-якого контролю, доцільно заздалегідь визначити та формалізувати: процедуру, обсяг, тривалість та періодичність перевірки. Вчасно довести до керівників закладів системи освіти як потенційних суб'єктів контролю. Важливо складати план контролю системи закладів, які є у сфері управління засновника, у такий спосіб, щоб увага контролюючих була розподілена пропорційно між закладами [35].

Смець Т. вважає, що оскільки контроль діяльності ЗО засновником не є формою державного нагляду (контролю), ніяких наслідків для ЗО, крім врахування результатів перевірки під час формування планів розвитку освіти або обґрунтованих дисциплінарних заходів для керівника, немає. Контроль не має порушувати академічну, організаційну, кадрову та інші автономії ЗО [35].

Предмети контролю діяльності ЗО: фінансово-господарська діяльність ЗО; недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації); дотриманням установчих документів ЗО; виконання плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти (ст. 25 ЗУ «Про освіту»). Законодавчо не визначено періодичність такого контролю, його тривалість. Відповідно до принципів належного врядування, які є основою демократичного розвитку громади, процедура контролю має бути прозорою та зрозумілою для закладів системи освіти. Тому доцільно визначити причини, періодичність, тривалість контрольних заходів та обсяг визначених Законом напрямів.

Контроль за виконанням плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в ЗО, може бути окремим заходом або частиною комплексного контролю. План заходів запобігання та протидії булінгу розробляється й затверджується керівником цього закладу відповідно до ст. 26

ЗУ «Про освіту» та на підставі наказу МОН. Зазначений план має бути опублікований на сайті закладу засновника відповідно до ст. 30 ЗУ «Про освіту» [35].

Вергун Ю. в своїх працях акцентує увагу на тому, що результати будь-якого виду контролю мають бути публічними та доступними для широкої громадськості, що свідчитиме про демократичність та партнерство з інститутами громадянського суспільства. Перевірки можуть бути комплексними та з окремих питань. Про що має бути зазначено у розпорядчому документі щодо прийняття рішення про початок перевірки. Водночас необхідно затвердити персональний склад групи (комісії), що направляється на здійснення перевірки [35].

Структурний підрозділ, відповідальний за створення та постійне оновлення реєстру обліку дітей та учнів, здійснює контроль за веденням обліку вихованців та учнів ЗО відповідно до Порядку ведення обліку дітей дошкільного, шкільного віку та учнів. Результати будь-якого виду контролю мають бути публічними та доступними, що свідчитиме про демократичність та партнерство з інститутами громадянського суспільства [35].

Треба розуміти, що оприлюднення інформації є першим кроком до комунікації із громадою. Хибно розуміти що надання інформації є повноцінною комунікацією, оскільки важливим компонентом її є отримання зворотного зв'язку та формування задоволеності населення.

Комунікація з громадянами є джерелом кращих рішень, партнерство з інститутами громадянського суспільства – запорукою підтримки та розвитку громади й ефективності управлінських процесів не лише у сфері освіти, тому доцільно постійно залучати інститути громадянського суспільства до управління закладами у сфері освіти. Це відображено в сучасних стандартах належного врядування (Good Governance) та децентралізації в освітній сфері.

Окрім того, ОМС можуть створювати органи державно-громадського управління (консультативні ради, експертні/робочі групи тощо). Аналіз діяльності ОМС, що стосується дотримання вимог законодавства з питань освіти і забезпечення якості освіти на відповідній території, надання

відповідних висновків і рекомендацій здійснює Державна служба якості освіти України. Державна служба якості освіти України та її територіальні органи також уповноважені:

- надавати рекомендації ЗО (крім закладів вищої освіти) щодо організації та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- затверджувати освітні програми дошкільної та загальної середньої освіти (крім типових і тих, що розроблені на основі типових);
- проводити моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти;
- акредитувати громадські фахові об'єднання та інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності ЗО (крім закладів вищої освіти), вести їх реєстр;
- здійснювати державний нагляд (контроль) за діяльністю ЗО щодо дотримання ними вимог законодавства про освіту та видавати обов'язкові до виконання ними розпорядження щодо усунення виявлених порушень у визначені строки;
- складає у випадках, передбачених законом, протоколи про адміністративні правопорушення тощо (ЗУ «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Положення про Державну службу якості освіти України).

За результатами аналізу діяльності ОМС, їх структурних підрозділів з питань освіти (за наявності) в частині, що стосується дотримання законодавства з питань освіти і забезпечення якості освіти на відповідній території надають висновки та рекомендації (ст. 55 ЗУ «Про повну загальну середню освіту»). Тобто законом ні безпосередньо, ні опосередковано не встановлено ознак державного нагляду при здійсненні такого аналізу.

Оскільки аналіз ОМС не є формою державного нагляду (контролю), за його результатами не складаються розпорядження та приписи або інші розпорядчі документи, то наслідки такого аналізу або дії посадових осіб не підпадають під дію Кодексу про адміністративні правопорушення і не можуть тягнути накладання штрафів або інших видів стягнення. Отже, існує достатньо широка самостійність громад в питаннях регулювання галузі освіти.

Після прийняття Закону №3614, який розподілив доходи і видатки між бюджетами територіальних громад і районів, ресурси перейшли у громади. Тож територіальні громади стали основними суб'єктами, які будуть надавати послуги зокрема у сфері охорони здоров'я. Районний рівень виключений із системи прямих міжбюджетних відносин і не отримуватимуть базову дотацію - бюджетів на фінансування медицини там немає [36].

Більшу частину свого бюджету лікарня отримує відповідно до договорів із НСЗУ - якщо заклад відповідає всім вимогам, то отримує плату за свої послуги. Тут закладено, зокрема, заробітні плати лікарів та персоналу. За кишенею власника залишаються комунальні послуги та утримання лікарні - ремонт, оновлення обладнання, розвиток закладу тощо. Хоч це і невелика частина бюджету медзакладу, але не кожна громада має можливість самотужки забезпечити це фінансування самотійно, тож саме час налагоджувати діалог [36].

Міністерство охорони здоров'я України має обмежений набір інструментів прямого впливу на якість надання медичної допомоги, що зумовлює необхідність розширення та активнішого застосування наявних контрольних механізмів. На початковому етапі реформи первинної медичної допомоги фінансування здійснювалося переважно на основі укладених декларацій із пацієнтами та капітаційної ставки, розмір якої визначався залежно від віку особи та встановленого періоду обслуговування. Водночас критерії оцінювання якості роботи закладів первинної ланки на цьому етапі фактично не застосовувалися.

Подальший розвиток Програми медичних гарантій передбачав запровадження показників якості надання первинної медичної допомоги, що мало посилити орієнтацію системи фінансування не лише на кількість задекларованих пацієнтів, а й на фактичні результати діяльності надавачів медичних послуг.

У сфері первинної та стаціонарної медичної допомоги Міністерство охорони здоров'я України уповноважене здійснювати контроль за дотриманням ліцензійних умов провадження господарської діяльності у сфері охорони

здоров'я. У зв'язку з цим важливого значення набуває вдосконалення підходів до ліцензування та посилення їх орієнтації на якісні характеристики медичних послуг.

Окремими контрольними повноваженнями наділена Національна служба здоров'я України, яка здійснює моніторинг виконання умов договорів про медичне обслуговування населення в межах Програми медичних гарантій. Водночас контроль за якістю та належною організацією медичної допомоги не обмежується повноваженнями центральних органів виконавчої влади.

Відповідно до нормативно-правових вимог власники комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я мають утворювати спостережні ради, наділені повноваженнями щодо контролю за діяльністю таких закладів. Отже, забезпечення належної якості медичних послуг потребує багаторівневої системи контролю, до якої залучаються Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України, органи місцевого самоврядування, обласні структурні підрозділи з питань охорони здоров'я та спостережні ради комунальних медичних підприємств [36].

Розвиток інфраструктурного забезпечення територіальних громад в Україні засвідчив про важливість соціального діалогу між владою, бізнесом та суспільством. Члени суспільства поступово починають розуміти, що з проведеною реформою децентралізації влади, стан економічного розвитку країни безпосередньо залежить від здатності та зацікавленості територіальних громад займатися місцевим розвитком на своїй території. Відповідно, побудувавши надійні та відповідальні партнерські відносини територіальні громади з часом, не лише збільшать обсяг необхідних ресурсів, а й активізують розвиток власного інфраструктурного забезпечення.

Соціальне партнерство – це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців та їхніх представницьких органів шляхом прагнення до спільних домовленостей, досягнення консенсусу, опрацювання і спільної реалізації заходів з різноманітних напрямів соціально-

економічного розвитку. Виходячи з сутності поняття «соціальне партнерство» звернемо увагу на завдання, які з нього випливають, а саме [64]:

- забезпечення реалізації соціально-орієнтованої економічної політики територіальної громади;
- створення ефективного механізму регулювання соціально-трудова і пов'язаних з ним економічних відносин;
- проведення колективних переговорів, взаємних консультацій, укладання колективних договорів та угод;
- запобігання колективних трудових спорів і сприяння вирішенню соціально-трудова і пов'язаних із ними економічних конфліктів;
- вдосконалення чинного законодавства в сфері соціально-трудова і пов'язаних із ними економічних відносин.
- Варто відмітити, що суб'єкти соціального партнерства поділяються відповідно до рівня їх діяльності на:
 - міжнародному рівні до суб'єктів відносять державу та міжнародні організації;
 - національному рівні це представники уряду, організації роботодавців та профспілок;
 - регіональному (місцевому) рівні основними суб'єктами соціального партнерства є місцеві органи влади та представники організацій профспілок та роботодавців.

Як було описано вище, в територіальних громадах існують три основні сектори соціального партнерства: влада (органи державної влади та органи місцевого самоврядування); бізнес (підприємства утворені з метою отримання прибутку); соціум або громадськість (суб'єкти, які діють задля досягнення мети, відмінної від отримання прибутку).

Оскільки всі три сектори знаходяться в межах однієї територіальної громади, між їх представниками виникають певні взаємостосунки, які в тому числі направлені на вирішення проблемних питань в громаді. Слід зазначити, що кожний сектор має свої недоліки та переваги, що стосується соціальної інфраструктури, які представлено в таблиці.

Слід зазначити, що партнерство між секторами допомагає в перспективі мінімізувати недоліки, які є в кожного сектора та досягти консенсусу в певній проблемі, який в свою чергу буде вигідний для діяльності всіх учасників соціального партнерства. Безперечно, вирішення соціальних проблем, майже у всіх випадках призводить до покращення соціальної інфраструктури громади, яку місцева влада не завжди в змозі утримувати та розвивати самотужки.

Варто звернути увагу, що елементом, який в свою чергу може пов'язати дані сектори є ЗМІ, так як за допомогою поінформованості населення через ЗМІ, кожен з секторів буде створювати позитивний імідж для себе, що в свою чергу понизить ступінь опору суспільства та надасть додатковий стимул для майбутнього поживлення співпраці між секторами, що зможе забезпечити позитивний ефект навіть в ситуаціях, де присутній конфлікт інтересів між сторонами діалогу.

Основними формами соціального партнерства залежно від проблеми, яка підлягає вирішенню, можуть бути: обмін досвідом або інформацією; спільні благодійні акції; підтримка соціальних ініціатив; співфінансування конкретних проектів інфраструктури; реалізація програм соціально-культурної інтервенції (табл.1.5).

Таблиця 1.5 Порівняльна характеристика секторів соціального партнерства територіальних громад

Сектор	Влада	Бізнес	Громадськість
Переваги	Відносна стабільність, наявність соціальних інституцій, наявність ресурсів(особливо в ОМС)	Наявність ресурсів та висока ефективність їх використання, мобільність, орієнтація на конкретний оцифрований результат, високий професіоналізм	Довіра пересічних мешканців, генерація ідей, можливість працювати з різними групами населення, направленість на задоволення потреб населення, розуміння проблем
Недоліки	Невисока мобільність, бюрократизм, корупція, низький рівень ефективності використання ресурсів	Упереджене ставлення від мешканців(особливо до великого бізнесу), відсутність прямої зацікавленості працювати на соціальні проблеми	Брак ресурсів, низький професіоналізм в вирішенні окремих питань

Джерело: Сформовано автором на основі [65, 66, 67]

В свою чергу ініціаторами партнерства залежно від цілей такого співробітництва можуть бути: соціальні служби різного типу в межах територіальної громади; ініціативні групи певної спеціалізації; органи місцевого самоврядування; приватний сектор підприємництва громади; неурядові організації

Для забезпечення ефективного діалогу, часткової формалізації відносин між учасниками та посилення антикорупційної складової під час розроблення програм покращення інфраструктурного забезпечення територіальних громад доцільно виокремити основні принципи, на яких має ґрунтуватися така взаємодія:

- визначення кола пріоритетних партнерів та їх відображення у програмах соціального партнерства;
- формування ключових цілей, яких передбачається досягти завдяки налагодженню соціального партнерства;
- розроблення програми соціального партнерства з чітким розмежуванням прав, обов'язків і повноважень сторін;
- спільне планування заходів, ресурсів і механізмів реалізації партнерських ініціатив;
- забезпечення координації дій між учасниками соціального партнерства на всіх етапах реалізації програм;
- здійснення спільного моніторингу, оцінювання результатів діяльності та факторного аналізу ефективності реалізованих заходів;
- дотримання принципів відкритості, прозорості та публічної підзвітності;
- забезпечення спільної відповідальності за результати взаємодії з одночасним чітким розмежуванням зон відповідальності кожного учасника.

Слід зазначити, що в процесі розробки більшості програм соціально-економічного розвитку територіальних громад, програм комплексного їх розвитку та комплексного відновлення, спричиненого бойовими діями, антикорупційних програм або програм управління корупційними ризиками держава зі свого боку, в процесі гармонізації зі стандартами ЄС, надає органам

місцевого самоврядування роз'яснення та інструкції, де одним з головних критеріїв визначення ефективності програми є принцип соціального партнерства. Іншими словами, органи державної влади вказують на те, що при розробці великого спектру програм, повинні бути враховані інтереси всіх груп соціального діалогу [68, 69].

Також ми пропонуємо використовувати наступний алгоритм впровадження програм соціально-економічного розвитку:

1) орган місцевого самоврядування приймає рішення про необхідність розробки певної програми розвитку інфраструктури;

2) вмісцевих ЗМІ публікується дане рішення з інформацією про старт громадського обговорення, щодо формування робочої групи;

3) після громадського обговорення кожний сектор соціального партнерства делегує в робочу групу свої представників, де кількість представників апарату сільської ради повинна становити менше половини загальної кількості групи;

4) наступним етапом ОМС приймає рішення про затвердження робочої групи і початку розробки програми, де вказуються етапи і вказані часові межі;

5) робоча група проводить аналіз, визначає план заходів, джерела фінансування та інші елементи програми і готує проєкт програми;

6) після цього ОМС повторно починає процес громадського обговорення та збирає пропозиції щодо уточнення і у разі необхідності вносить корективи у склад робочої групи;

7) коли пропозиції були проаналізовані і остаточний варіант програми був підготовлений, то програма виноситься на розгляд сесії місцевої ради для подальшого затвердження.

Даний алгоритм враховує думку різних секторів соціального партнерства і показує відкритість органів ОМС до населення та мінімізує корупційні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації, особливо коли програма буде повністю або частково фінансуватися з місцевого бюджету громади. Ініціатором в такій формі партнерства виступає ОМС, використання даного

методу в свою чергу забезпечує публічність і прозорість і мінімізує корупційні ризики, що в свою чергу забезпечує ОМС належний позитивний імідж.

В теперішній час більш широкого розуміння набуває формат взаємодії саме громадського суспільства в формі громадських організацій та органів місцевої влади. Співпраця цих двох секторів соціального партнерства повинна будуватися на взаємних сподіваннях – влада чекає від громадськості нових ідей та ініціатив і активної участі в проведенні громадських експертиз та просвіті населення в певних питаннях, залучення додаткових позабюджетних коштів, а сектор громадськості в свою чергу очікує прозорості, справедливості в прийнятті місцевих податків і зборів, розвитку конкурсних механізмів інвестування, юридичній підтримці і консультуванню в бюджетних питаннях, рівноправної участі у всіх питаннях.

Слід зауважити, що в умовах військового стану, особливо в прифронтових громадах було знищено велику частку соціальної і виробничої інфраструктури, тому все більше уваги повинно приділятися підтримці критичної інфраструктури в мінімально життєздатному вигляді та подальшому відновленню, так як зважаючи на втрати місцевих бюджетів, без державної підтримки, громади самотужки не зможуть відновитися навіть в довгостроковій перспективі.

Результати проведеного аналізу основних положень підтверджуються дослідженнями Оробей В., а їх співставлення з практикою публічного управління, а також впровадження в Україні низки реформ, серед яких пріоритетними для уряду країни є земельна, державного управління, децентралізація, медична, освітня та інші, дозволяє зробити висновок, що сьогодні створюються можливості розвитку багатоукладності не тільки виробничій, а і соціальній сфері громад. Керівництво територій отримали доступ до фінансових ресурсів і можуть їх використовувати для забезпечення стійкого розвитку соціальної інфраструктури села. Реалії сьогодення, ведення активних бойових дій проти країни-агресора, свідчать про необхідність передачі ще більших повноважень місцевим органам влади, які вимушені в першу чергу підтримувати роботу критичної інфраструктури, від

функціонування якої залежить життя населення й функціональна стабільність усього регіону (громади) [37].

Таким чином регулювання інфраструктури на місцевому рівні є основою ефективного і раціонального управління громадою. Воно, насамперед, забезпечує не лише функціонування життєво важливих систем, а й створює умови для довгострокового розвитку та добробуту мешканців.

1.3. Методичні підходи дослідження та оцінювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад

Методичні підходи до дослідження та оцінювання інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад базуються на системному, комплексному та міждисциплінарному підходах, що дозволяють врахувати багатокomпонентність інфраструктури, взаємозв'язки між її складовими та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема умов воєнного та післявоєнного розвитку.

У роботі інфраструктурне забезпечення розглядається як інтегрована система, що включає взаємопов'язані елементи виробничої, соціальної, критичної, безпекової, екологічної, фінансової, інституційної, цифрової та рекреаційної інфраструктури. Відповідно, методичний підхід до його оцінювання передбачає поетапне дослідження кожної складової з подальшою інтеграцією результатів у єдину узагальнюючу систему показників.

На першому етапі здійснюється структурно-функціональний аналіз, який передбачає ідентифікацію складових інфраструктури, визначення їх функцій, ролі та місця у забезпеченні комплексного розвитку територіальних громад. Зокрема, виробнича інфраструктура оцінюється з позицій забезпечення економічної діяльності та мобільності ресурсів; соціальна – через рівень доступності та якості послуг для населення; критична та безпекова – через здатність забезпечувати безперервність життєдіяльності в умовах криз і воєнних загроз.

Другий етап передбачає економіко-статистичне оцінювання стану інфраструктури, що базується на системі кількісних та якісних показників. Для кожної складової інфраструктури формується відповідний набір індикаторів, які характеризують рівень забезпеченості, ступінь зношеності об'єктів, обсяги фінансування, ефективність використання ресурсів, а також доступність послуг для населення. Важливим є врахування динаміки показників у часі, що дозволяє оцінити тенденції розвитку інфраструктурного забезпечення.

Третій етап включає інтегральне оцінювання інфраструктурного забезпечення, яке передбачає агрегування часткових показників у єдиний узагальнюючий індекс. Це дозволяє визначити рівень розвитку інфраструктури територіальних громад, виявити диспропорції між окремими її складовими та здійснити порівняльний аналіз між громадами або регіонами.

Четвертий етап полягає у оцінюванні впливу інфраструктурного забезпечення на комплексний розвиток територіальних громад. Для цього застосовуються методи кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють встановити взаємозв'язок між показниками розвитку інфраструктури та соціально-економічними результатами, такими як рівень зайнятості, доходи населення, інвестиційна привабливість, якість життя.

П'ятий етап передбачає прогнозування розвитку інфраструктурного забезпечення, що здійснюється з використанням економіко-математичних моделей та сценарного підходу. Це дає змогу визначити можливі траєкторії розвитку інфраструктури з урахуванням різних варіантів зовнішніх умов, зокрема впливу воєнних дій, обсягів фінансування та інвестиційної активності [78].

Для забезпечення єдиного комплексного та об'єктивного оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад доцільно використовувати систему конкретних показників у розрізі кожної складової інфраструктури, що відображають рівень забезпеченості, якість функціонування, ефективність, стійкість, а також враховують особливості розвитку залежно від типології громад.

Єдиного підходу до оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад не існує, так як дуже складно врахувати особливості кожної окремої громади. Для розроблення методики оцінки інфраструктури можна виділити наступні етапи:

- 1) формування масиву показників за різними складовими інфраструктури
- 2) розрахунок часткових (групових) показників, які характеризують певні елементи розвитку інфраструктури регіону
- 3) формування баз отриманих даних до єдиного індексу, шляхом середньої геометричної групових інтегральних індексів
- 4) аналіз кінцевих результатів оцінки рівня розвитку інфраструктури

Для кожної складової інфраструктури громади слід формувати окрему систему показників, які будуть входити в комплексну оцінку.

Діяльність транспортної системи регіону неможливо спланувати й оцінити без комплексу показників, за допомогою яких вимірюється обсяг і якість її роботи [40, 41, 42]. На жаль, сьогодні не існує чіткого підходу щодо кількості та складу показників, які у повній мірі характеризуватимуть роботу саме транспортної системи регіону, а не окремих її складових, тому розглянемо декілька підходів, що існують на сьогоднішній день.

Насамперед, згідно досліджень вітчизняних вчених, оцінці підлягає виробнича інфраструктура. Показники оцінки виробничої інфраструктури громад — це система індикаторів, які відображають рівень розвитку транспортної, енергетичної, логістичної та цифрової складових, що забезпечують функціонування економіки громади.

Нині на кожному виді транспорту є своя система показників, що відображають його специфіку. А втім є група показників, яка є однією для всіх видів транспорту та для загальнодержавних планових і облікових органів. До цієї групи відносяться насамперед показники перевізної роботи. Розрізняють показники кількісні (об'ємні) і якісні. Такий поділ досить умовний, тому що в принципі кожен кількісний показник характеризує відому якість, і навпаки. Однак така класифікація функціонує і на сьогодні. До категорії кількісних показників відносять:

1) перевезення вантажів – загальний обсяг вантажів, який навантажено та транспортовано рухомим складом окремих видів транспорту (залізничними вагонами, літаками, вантажними автомобілями, річковими та морськими суднами), вимірюється в тоннах.

2) вантажообіг – загальний обсяг вантажної транспортної роботи, який вимірюється в тонно-кілометрах та дорівнює сумі добутків перевезеного вантажу на відстань перевезення по кожній партії вантажу.

3) перевезення пасажирів – загальна кількість пасажирів, які транспортовано рухомим складом окремих видів транспорту (автобусами, тролейбусами, трамваями, метрополітенами, залізничними пасажирськими вагонами, річковими та морськими суднами, літаками).

4) пасажирооборот – загальний обсяг пасажирської роботи, який вимірюється в пасажиро-кілометрах та дорівнює сумі добутків кількості пасажирів (групи пасажирів) на відстань їх перевезення.

Облік за цими показниками зазвичай ведеться наростаючим підсумком за кожен добу, декаду, місяць, квартал і рік. У практиці окремих транспортних міністерств проводять підрахунок середньодобової роботи відповідно за декаду, місяць, квартал і рік [43, 44, 45].

Вантажообіг і пасажирообіг нерідко називають продукцією транспорту. Оскільки всі види універсального транспорту здійснюють як вантажні, так і пасажирські перевезення, виникає необхідність визначення загальної сумарної їх роботи з вантажного і пасажирського руху. З цією метою запроваджено показник приведенного вантажообігу.

При визначенні приведенного вантажообігу на різних видах транспорту приймаються різні величини цього коефіцієнта. Так, на залізничному, водному й автомобільному транспорті впродовж довгого часу брали $K=1$, виходячи з існуючої в минулому рівності собівартості 1 т-км і 1 пас-км. У даний час собівартість 1 пас.-км істотно вище собівартості 1 т-км.

Удосконалена система показників оцінки розвитку транспортної системи регіону, дає можливість оцінювати ефективність функціонування транспортної системи регіону з урахуванням впливу на економіку регіону. За результатами

використання удосконаленої методики і значень індикаторів розробляються пропозиції щодо заходів задля розвитку транспортної системи регіону.

Таким чином, варто зазначити, що на сьогоднішній день фактично відсутній єдиний підхід щодо оцінювання розвитку транспортної системи регіону. У офіційній статистиці користуються у більшості випадків первинними кількісними показниками, які відокремлено не дають чіткого уявлення про дійсний стан речей. Опосередковано про ефективність діяльності транспортної системи регіону можна судити з фінансових показників операційної діяльності, але цих даних недостатньо аби робити ґрунтовні висновки про наявність чи відсутність певних проблем.

У науковому середовищі з метою аналізу діяльності транспортних систем регіону більшість науковців схиляються до формування певних інтегральних показників, зазначаючи, що єдиної методики не має і не може бути з причини різноманітності територій, умов проведення та мети оцінювання тощо. Отже, у кожному конкретному випадку для конкретної транспортної системи певного регіону має бути сформована унікальна методика оцінювання, яка задовольнятиме цілі дослідження та відповідатиме умовам функціонування самої транспортної системи в контексті інфраструктурного забезпечення [46, 47].

Калачевська Л. зазначає, що цей підхід також повинен ґрунтуватися на комплексності і уніфікованості [48].

Рівень енергозабезпеченості — це показник, що характеризує обсяг споживання електроенергії у розрахунку на одну особу та відображає рівень розвитку енергетичної інфраструктури громади[79]. Визначається за формулою:

$$E = Q / N \quad (1.1)$$

де E — рівень енергозабезпеченості (кВт·год/особу);

Q — обсяг спожитої електроенергії (кВт·год),;

N — чисельність населення (осіб).

В контексті комфортного життя, що є основним завданням для територіальних громад є соціальна інфраструктура. Оцінка соціальної інфраструктури громад — це аналіз стану та доступності установ і послуг, які забезпечують життєдіяльність населення (освіта, медицина, культура, транспорт, соціальний захист [80].

Важливим активом розвитку територіальної громади є освітня інфраструктура, що має грошову оцінку та потребує ефективного управління та фінансування. Особливості використання освітньої інфраструктури в умовах війни потребують нових підходів до управління та фінансування [51].

Відповідно до рекомендацій С. Дятленка, у посібнику з ефективного управління освітою в територіальних громадах запропоновано систему показників, які можуть використовуватися для оцінювання результативності функціонування місцевої освітньої мережі. Водночас наведений перелік не є вичерпним, оскільки кожна територіальна громада має адаптувати відповідні індикатори до власних організаційних, фінансових і демографічних особливостей, а за потреби — доповнювати їх власними показниками [52].

До основних показників оцінювання ефективності управління освітою в територіальній громаді доцільно віднести:

- частку видатків на освіту в загальному обсязі видатків бюджету територіальної громади;
- співвідношення сукупних видатків на освіту та обсягу отриманої освітньої субвенції;
- частку витрат на оплату праці педагогічних працівників у структурі поточних видатків на освіту;
- середню кількість учнів у розрахунку на одну штатну одиницю вчителя як у цілому по громаді, так і в розрізі окремих закладів загальної середньої освіти;
- фактичну середню наповнюваність класів у громаді та окремих закладах загальної середньої освіти, а також рівень її відхилення від розрахункових показників;

- співвідношення чисельності непедагогічного персоналу та загальної кількості педагогічних і непедагогічних працівників освітніх закладів;
- кількість вихованців закладів позашкільної освіти, гуртків, будинків творчості та інших форм позашкільної діяльності в розрахунку на одного педагогічного працівника або інструктора;
- рівень використання навчальних приміщень, зокрема класних кімнат, а також обсяг витрат на комунальні послуги й енергоносії в окремих закладах загальної середньої освіти;
- рівень охоплення дітей дошкільною освітою, визначений як співвідношення кількості дітей, які відвідують заклади дошкільної освіти, до загальної чисельності дітей відповідного віку, що проживають на території громади;
- кількість дітей у розрахунку на одного педагогічного працівника закладу дошкільної освіти та співвідношення чисельності вихованців і загальної кількості працівників такого закладу;
- середню вартість утримання однієї дитини в закладі дошкільної освіти.

Застосування зазначеної системи індикаторів дає змогу комплексно оцінити фінансову ефективність освітньої мережі, рівень кадрового забезпечення, завантаженість закладів освіти, доступність освітніх послуг та обґрунтованість використання бюджетних ресурсів територіальної громади.

Правильний підхід до оцінки освітньої інфраструктури дає змогу прогнозувати забезпеченість трудовими ресурсами, що в свою чергу є складовою регіональної економіки(економіки громади).

Розвиток системи охорони здоров'я та забезпечення якісних медичних послуг для мешканців - одне з найбільш актуальних та домінуючих завдань громад. Щоб отримати надійну базу для визначення цілей та напрямів подальшого розвитку закладів системи охорони здоров'я, потрібно мати можливість оцінити рівень забезпеченості медичної складової соціальної інфраструктури. Ми хочемо виділити два основних критерії: забезпеченість

населення лікарями усіх спеціальностей та планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів, кількість відвідувань за зміні.

Культурна складову можна оцінити за такими показниками як рівень:

- 1) відвідування театрів, музеїв, концертних організацій;
- 2) забезпечення клубними закладами, одиниць.

Слід зазначити, що на рівні громад культурі приділяється досить невелика увага, через пріоритет задоволення першочергових потреб і питома частка видатків на культуру коливається на рівні 5-10%.

Критична інфраструктура — це сукупність об'єктів, систем і послуг, які є життєво необхідними для функціонування громади, безпеки населення та економіки [82]. Територіальні громади мають обмежений вплив на критичну інфраструктуру, тому переважно критична інфраструктура для територіальних громад, це переважно, інфраструктура галузі ЖКГ.

На думку Гавриличенко Є., основними учасниками відносин в житлово-комунальному господарстві є споживачі, виробники житлово-комунальних послуг й органи державної та регіональної влади. Кожен з учасників цих відносин переслідує власні інтереси, але ефективний розвиток житлово-комунального господарства можливе за умов максимальної узгодженості всіх інтересів, що може бути досягнуте в умовах, коли кожне управлінське рішення буде враховувати інтереси всіх учасників галузі [50].

Проведення оцінки рівня забезпеченості інтересів дає можливість проаналізувати, інтереси яких учасників ЖКГ (житлово-комунальне господарство) є найбільш неузгодженими та забезпеченими і повинно проводитися з використанням комплексного підходу, який передбачає [50]:

- формування обґрунтованої системи показників, за допомогою яких можливо здійснити кількісну оцінку окремих аспектів забезпеченості інтересів учасників ЖКГ;
- визначення планових або нормативних значень кожного показника, виходячи з перспективних завдань і стратегії розвитку галузі;

- визначення динаміки значень показників, проведення їх порівняльного аналізу;
- визначення резервів підвищення ефективності діяльності галузі.

Один із основних етапів проведення оцінки є формулювання системи показників, за якою буде проводитися аналіз. Вибір показників, що характеризують забезпеченість інтересів кожного з учасників відносин в житлово-комунальному господарстві, повинен базуватися на таких методичних принципах, як: комплексність, універсальність, доступність розрахунків, достовірність, вимірюваність, об'єктивність. При виборі показників необхідно враховувати також вимоги щодо необхідності мінімізації трудомісткості розрахунків та спрощення механізму оцінки [50].

Наступним етапом є визначення еталонних значень для сформованого переліку показників. Визначення еталонів окремих показників в рамках запропонованої методики здійснюється як за критерієм «міні-макс» (тобто для показника в якості еталона обирається максимальне його значення, якщо показник є стимулятором, або мінімальне його значення, якщо показник – дестимулятор), так і на основі загальних нормативних значень, що були сформовані в результаті логічного аналізу, за допомогою якого визначено бажаний рівень значень показників на основі стратегічних цілей галузі [50].

До основних показників оцінки ЖКГ громади належать:

- 1) фактичний рівень оплати житлово-комунальних послуг населенням;
- 2) введення в дію житлових будинків, кв. м. загальної площі на 1000 осіб;
- 3) обсяги заборгованості із заробітної плати, тис. грн.;
- 4) частка витрат на житлово-комунальний комплекс з місцевого бюджету по відношенню до видаткової частини;
- 5) коефіцієнт відповідності середньої заробітної плати в ЖКГ середній заробітній платі в регіоні;
- 6) кількість сімей, які отримують субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, тис. сімей;
- 7) рівень благоустрою житлового фонду;

- 8) термін заборгованості населення;
- 9) дебіторська заборгованість за житлово-комунальні послуги.

Визначення значень даних показників, мають статистичне підґрунтя, та показують основні моменти в розвитку ЖКГ в територіальній громаді.

Таким чином, запропонований Гавриличенко Є. метод дозволяє проаналізувати різноманітні параметри, а отже є придатним для оцінювання стану забезпеченості інтересів учасників житлово-комунального господарства регіонів. Результати інтегральної оцінки забезпеченості інтересів учасників житлово-комунального господарства регіону дозволяють виявити розбіжності інтегральних показників та проаналізувати їхню динаміку. Це дає можливість визначити, інтереси яких з учасників є найменш забезпеченими, що є підставою для прийняття подальших управлінських рішень[50].

Безпекова інфраструктура територіальної громади являє собою сукупність органів управління, спеціалізованих служб, інженерно-технічних систем, матеріальних ресурсів і механізмів взаємодії, спрямованих на захист населення, території та об'єктів інфраструктури від воєнних, техногенних, природних і соціальних загроз [88].

В умовах воєнного стану питання забезпечення безпеки набуло пріоритетного значення для територіальних громад. Це зумовило необхідність актуалізації місцевих стратегій розвитку, програм цивільного захисту та інших документів стратегічного планування в частині запобігання загрозам, реагування на надзвичайні ситуації й відновлення після кризових подій.

Оцінювання стану безпекової інфраструктури має здійснюватися з урахуванням базових організаційних, ресурсних, кадрових та інфраструктурних характеристик громади. Перелік відповідних індикаторів може відрізнятися залежно від чисельності населення, площі території, наближеності до зони бойових дій, рівня техногенного навантаження, стану критичної інфраструктури та фінансової спроможності громади. Узагальнені показники оцінювання безпекової інфраструктури територіальних громад наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 Показники оцінювання безпекової інфраструктури територіальних громад

Показники	Одиниця виміру	Характеристика
Наявність місцевої стратегії або програми безпеки	так/ні	Характеризує наявність затверджених стратегічних пріоритетів і заходів у сфері безпеки
Наявність плану цивільного захисту	так/ні	Відображає організаційну готовність громади до реагування на надзвичайні ситуації
Кількість пожежно-рятувальних підрозділів	од. на 10 тис. населення	Характеризує територіальну доступність пожежно-рятувальної допомоги
Чисельність працівників служб безпеки та реагування	осіб на 10 тис. населення	Відображає кадрову забезпеченість підрозділів поліції, ДСНС, екстреної медичної допомоги та інших служб
Рівень забезпеченості спеціальною технікою	%	Показує відповідність фактичної кількості технічних засобів установленим або розрахунковим потребам
Кількість одиниць спеціальної техніки	од.	Характеризує наявність пожежних автомобілів, машин екстреної медичної допомоги, аварійно-рятувальної та іншої спеціалізованої техніки
Кількість захисних споруд цивільного захисту	од. / од. на 10 тис. населення	Відображає рівень забезпеченості населення укриттями та іншими захисними спорудами
Частка населення, забезпеченого місцями в укриттях	%	Характеризує реальну спроможність захисної інфраструктури задовольнити потреби населення
Кількість навчань і тренувань з безпеки	од. на рік	Відображає регулярність практичної підготовки населення та служб до дій у кризових ситуаціях
Рівень професійної підготовки персоналу	%	Характеризує частку працівників, які пройшли відповідне навчання, атестацію або підвищення кваліфікації
Рівень координації між службами	% / експертна оцінка	Відображає ефективність інформаційної та організаційної взаємодії між суб'єктами системи безпеки
Середній час реагування на надзвичайні події	хвилини	Характеризує оперативність прибуття відповідних служб до місця події
Видатки місцевого бюджету на безпеку та цивільний захист	грн; грн на 1 особу; % видатків бюджету	Відображає рівень фінансового забезпечення заходів безпеки
Частка виконаних заходів місцевих програм безпеки	%	Показує результативність реалізації запланованих заходів
Наявність систем оповіщення та резервного зв'язку	так/ні; % охоплення	Характеризує спроможність громади своєчасно інформувати населення про загрози

Джерело: сформовано автором на основі [88].

Зазначені показники доцільно об'єднати у чотири основні групи: інституційно-організаційні, кадрові, матеріально-технічні та фінансово-результативні. Інституційно-організаційні індикатори характеризують наявність стратегій, планів цивільного захисту, систем оповіщення та механізмів міжвідомчої координації. Кадрові показники відображають чисельність і рівень професійної підготовки працівників відповідних служб. Матеріально-технічні індикатори дають змогу оцінити забезпеченість громади спеціальною технікою, захисними спорудами та іншими ресурсами. Фінансово-результативні показники характеризують обсяги бюджетного фінансування, рівень виконання програмних заходів і оперативність реагування на загрози.

Комплексне застосування наведених індикаторів дає змогу визначити спроможність територіальної громади запобігати виникненню загроз, своєчасно реагувати на надзвичайні та кризові ситуації, забезпечувати безперервність функціонування критично важливих об'єктів і відновлюватися після негативних подій. Водночас оцінювання не повинно обмежуватися лише абсолютною кількістю ресурсів. Для забезпечення порівнюваності результатів доцільно використовувати відносні показники в розрахунку на чисельність населення, площу території, кількість населених пунктів і обсяг видатків місцевого бюджету.

Наступним етап оцінки є екологічна інфраструктура громади. Оцінка екологічної інфраструктури громад — це система оцінки та аналізу стану природних ресурсів, екологічних об'єктів і систем управління довкіллям.

Підґрунтям робіт із розроблення оцінки екологічного забезпечення інфраструктури громади є збір вихідних даних щодо природних умов: якість повітря і кліматичні умови, поверхневі та підземні води, ґрунтовий покрив, рослинний і тваринний світ, загалом про ландшафти як комплексні утворення. Важливими також є дані про сучасне землекористування та соціально-економічні особливості території. Загалом можна визначити такі джерела [49]:

- 1) фондові картографічні та описові матеріали у різних відомствах і установах (департаменти або управління екології та природних ресурсів,

лісогосподарські підприємства, басейнові управління водних ресурсів та інші) [49];

2) дані дистанційного зондування Землі, перш за все відкриті космічні знімки (Sentinel), лідарна та радарна зйомка, зйомка за допомогою БПЛА. За деталізацією, такі матеріали коректно використовувати для планувальних робіт на рівні територіальних громад [49];

3) актуальні матеріали картографічної основи території, отримання яких є обов'язковою умовою початку робіт із розроблення комплексного плану. Матеріали картографічної основи зазвичай надаються у цифровому ГІС-форматі і придатні для оцінювання території [49].

Екологічну інфраструктуру можна уявити як структурно-функціональну та ієрархічно супідрядну організацію. Вона являє собою складну комплексну систему, що складається із структурних елементів, на кожний з яких покладено специфічні функції: організація, регулювання, контроль, регламентація, які визначаються одним центром управління. Як у будь-якій системі, інфраструктурі властиві структурна і функціональна цілісність, ємерджентність, ієрархічність, комплексність, внутрішня погодженість складових частин.

До складової «екологічного стану регіону» ми пропонуємо відносити такі блоки показників: рівень забруднення території, природно-ресурсний потенціал регіону, рівень соціально-економічного розвитку, рівень екологічної освіти, розвиток екологічної інфраструктури, розвиток екологічно спрямованої діяльності суб'єктів господарювання.

Обрані групи показників, які використовуються для оцінювання, мають необхідну для проведення розрахунків статистичну базу. Результати цього оцінювання дають можливість отримати об'єктивне уявлення про рівень інвестиційної привабливості регіонів відповідно до визначених напрямів та пріоритетів розвитку.

Запропонована методика дає змогу враховувати найбільш значущі аспекти екологічного розвитку, а інтегральний показник екологічного

навантаження – можливість ранжувати регіони за рівнем стану довкілля, формувати склад рейтингових груп регіонів за рівнем відхилення від середнього значення інтегрального показника екологічного навантаження, виявити зміни за певний період, оцінити характеристику тенденцій у зміні екологічного розвитку регіону.

Оцінювання фінансової інфраструктури громади — це аналіз того, наскільки ефективно функціонують фінансові інститути, ресурси та механізми на місцевому рівні [90]. Підхід до оцінки фінансової спроможності територіальних громад ґрунтується на показниках, які відображають основні фінансові аспекти діяльності громад наведені в таблиці 1.7

Таблиця 1.7 Основні показники фінансової спроможності територіальних громад

№	Показники	Формула	Од. вим.
1	Динаміка доходів загального фонду	$(\text{Доходи поточні} / \text{Доходи попередін}) \times 100$	%
2	Індекс податкоспроможності	ПДФО на 1 особу / ПДФО на одну особу в середньому по країні	коеф.
3	Рівень дотаційності бюджетів	$\text{Дотації} / \text{Доходи загальні} \times 100$	%
4	Видатки на 1-го мешканця	$\text{Розмір видатків} / \text{Кількість мешканців}$	грн
5	Власні надходження на 1-го мешканця	$\text{Власні доходи} / \text{Кількість мешканців}$	грн
6	Видатки розвитку на 1-го мешканця	$\text{Капітальні видатки} / \text{Кількість мешканців}$	грн
7	Частка видатків на управління	$\text{Розмір видатків управління} / \text{Загальні видатки} \times 100$	%
8	Частка заробітної плати у видатках	$\text{Видатки на ЗП} / \text{Загальні видатки} \times 100$	%

Джерело: сформовано автором на основі [90]

Ці показники разом дають цілісну оцінку фінансового стану громади: чи зростають доходи (розвиток) чи падають (проблеми); наскільки громада «заможна» порівняно з іншими; скільки ресурсів припадає на людину; чи не занадто великий управлінський апарат.

Залежною від фінансової інфраструктури є наступна складова для оцінювання: інституційна інфраструктура громад — це набір критеріїв, які дозволяють визначити, наскільки ефективно функціонують органи управління, установи та механізми взаємодії в громаді.

Ця група характеризує якість управління в громаді та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. До основних показників належать:

наявність і якість стратегічних документів (стратегії розвитку, плани соціально-економічного розвитку);

рівень прозорості та відкритості діяльності органів влади;

ефективність процесу прийняття управлінських рішень;

рівень впровадження електронного урядування;

ступінь децентралізації управлінських функцій.

рівень професійної підготовки кадрів органів місцевого самоврядування;

ефективність організаційної структури управління;

здатність залучати зовнішні ресурси (гранти, міжнародна допомога);

рівень міжмуніципального співробітництва;

наявність партнерств із бізнесом і громадськими організаціями.

Високі значення цих показників свідчать про спроможність громади до ефективного управління та стратегічного планування, а також потенціал громади до розвитку та адаптації до змін.

На сучасному етапі розвитку громад великого значення набула інформаційно-цифрова інфраструктура громад. Показники для оцінки інформаційної інфраструктури громад — це критерії, за якими визначають рівень розвитку, доступності та ефективності інформаційних систем у громаді [91-94]. Основні показники доцільно поділити по групах, які наведені в таблиці 1.8.

Значення показників цифрового розвитку полягає в тому, що вони відображають рівень доступності, ефективності, безпеки та використання цифрової інфраструктури громади і допомагають оцінити її розвиток, що є складовою сталого розвитку всієї громади.

Таблиця 1.8 Показники інформаційно-цифрового розвитку територіальних громад

Група показників	Конкретні показники
Інтернет та доступ	% населення з доступом до інтернету; покриття 4G/5G; середня швидкість; кількість Wi-Fi точок
Електронні послуги	кількість онлайн-послуг; % адмінпослуг онлайн; інтеграція з Дія; повністю онлайн послуги
Використання населенням	% користувачів е-послуг; кількість користувачів; рівень цифрової грамотності; частота використання
Є-врядування	наявність сайту; електронні петиції; відкриті дані; електронний документообіг
Кібербезпека	кількість кіберінцидентів; системи захисту; оновлення ПЗ; захист персональних даних
Технічне забезпечення	кількість техніки; рівень забезпечення ІТ; використання хмарних технологій; оновленість ПЗ

Джерело: сформовано автором на основі [91-94]

У сучасних умовах децентралізації в Україні, територіальні громади отримали значно більше повноважень і відповідальності за власний розвиток. Ефективне управління цими процесами неможливе без якісної, актуальної та повної інформації. Саме тому формування статистичних баз стає ключовим інструментом прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Наповнення статистичних баз в розрізі територіальних громад дало б змогу якісно аналізувати процеси розвитку громади, виявити проблемні питання, та підвищила підґрунття для прийняття якісних управлінських рішень. Саме локальні статистичні бази могли б поєднати велику кількість показників, які будуть необхідними для певної громади в залежності від напрямку розвитку чи галузі аналізу.

Проаналізувавши різні джерела та наукові праці, слід зазначити, що не існує одного підходу до оцінки інфраструктурного забезпечення громад, що в свою чергу є логічним висновком, так як соціально-економічна сфера громад дуже суттєво відрізняється спираючись на диференційованість соціально-економічних факторів не тільки економічних районів, а і конкретних територій.

Таким чином, запропоновані методичні підходи дозволяють здійснювати комплексне, об'єктивне та адаптивне оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, враховувати вплив сучасних викликів та формувати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо їх розвитку та відновлення, спираючись на міжгалузеві взаємозв'язки, рівень безпекової спроможності в умовах безпекових загроз.

Висновки до розділу 1

1. Інфраструктурне забезпечення територіальної громади – це сукупність складових інфраструктури, що забезпечують функціонування соціально-економічного розвитку територіальної громади. Але єдиною методикою, яка дозволяє класифікувати види інфраструктурного забезпечення на рівні територіальних громад не існує, тому в різних наукових працях одні і ті ж самі складові інфраструктури можуть бути одночасно, і в виробничих, і в соціальних аспектах. Отже, для кожної конкретної територіальної громади дуже важливим є правильний розподіл наявної інфраструктури на категорії для ефективного планування і прогнозування соціально-економічного розвитку території громад.

2. Регулювання інфраструктури територіальних громад у контексті комплексного розвитку — це системний процес, що поєднує нормативно-правову базу, просторове планування, фінансові та економічні ресурси, інституційну та інформаційну складові, та участь населення для збалансованого і сталого розвитку території. Постійні, інколи не узгодженні, зміни в законодавстві призводять до необхідності змін місцевих програм розвитку, включно з розвитком інфраструктури. На завершальному етапі адміністративно-територіальної реформи була сформована недосконала вертикальна ієрархія. Так як громади залишилися підзвітними новим сформованим районам з певних питань, а з інших напряму підпорядковуються області та державі, що призводить до дублювання функцій і запитів, що в свою чергу сповільнює розвиток інфраструктури в громадах.

3. Не існує уніфікованого підходу у дослідженні та оцінці інфраструктурного забезпечення територіальних громад. Так як при оцінці неправильно не враховувати особливості конкретної громади, але це в свою чергу ускладнює процес оцінювання і групування громад на державному рівні, для правильного планування дотацій та субвенцій, в тому числі на розвиток інфраструктури. Методичні підходи дослідження й оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, повинні базуватися на системі міжгалузевих показників, критеріїв та індикаторів, які дають змогу оцінити рівень розвитку інфраструктури в контексті просторового розвитку територій спираючись, також, на вплив війни на життєдіяльність громад в залежності від тісноти впливу військових дій. Тому нами розроблено комплексний підхід до оцінювання інфраструктурного забезпечення територіальних громад, який базується на інтеграції всіх складових інфраструктури громад, з урахуванням умов військового часу, ризиків безпекового середовища та потреб відновлення, в тому числі післявоєнного

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [2; 4; 7; 8]

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА РІВЕНЬ ЇХ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Характеристика комплексного розвитку територіальних громад Миколаївської області

З грудня 2020 р. в Україні діє новий адміністративно-територіальний устрій, відповідну постанову прийняла Верховна Рада України. Досліджуючи процес адміністративної реформи з позицій реалізації Конституції України, ми можемо розглянути його в трьох основоположних аспектах [53].

По-перше, це якість реалізації та забезпечення законодавчої вимоги взаємодії гілок державної влади. Цей аспект подеколи можна було б визначити як “зовнішній вимір” адміністративно-територіальної реформи. Якщо ми будемо рухатися виключно в межах наукового підходу адміністративного права, яка має предметом свого регулювання відносини, що складаються [54]:

а) у ході державного управління галузями економіки, соціально-культурної та адміністративно-політичної діяльності, а також в процесі реалізації повноважень виконавчої влади, які делегуються державою органам місцевого самоврядування, громадським організаціям та деяким іншим недержавним інститутам;

б) у ході діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб щодо забезпечення реалізації та захисту в адміністративному порядку прав і свобод громадян і надання їм, а також юридичним особам різноманітних управлінських послуг;

в) у ході внутрішньо організаційної діяльності апаратів усіх державних органів, адміністрацій державних підприємств, установ та організацій;

г) у зв'язку з проходженням державної служби або служби в органах місцевого самоврядування;

г) у зв'язку з реалізацією юрисдикції адміністративних судів і поновлення порушених прав громадян та інших суб'єктів адміністративного права;

д) у ході застосування заходів адміністративного примусу, включаючи адміністративну відповідальність стосовно фізичних і юридичних осіб, то тоді цей “зовнішній аспект” випадатиме зі сфери нашого дослідження;

По-друге, важливим наслідком запровадження адміністративно-територіальної реформи з точки зору реалізації Конституції України є її внутрішня структурна й функціональна перебудова, зміна стосунків між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Саме цьому аспекту й було приділено основну увагу в процесі підготовки та запровадження концепції адміністративної реформи.

На завершальному етапі адміністративно-територіальної реформи в Миколаївській області було сформовано 52 територіальні громади, які входять до чотирьох укрупнених районів. З них 9 громад – міські, 14 – селищні, 29 – сільські.

Повномасштабна війна змінила підходи до розвитку територіальних громад та їх інфраструктури - регіон, який раніше розвивався як потужний агропромисловий, портовий та енергетичний хаб, зіткнувся з викликами, що змусили повністю переглянути стратегічне планування громад — від базового виживання в 2022 р. до формування нових моделей стійкості на даний момент.

У таких громадах, як Первомайська (селищна), Шевченківська чи Галицинівська, пошкоджено або вщент зруйновано від 75% до 100% соціальної та комунальної інфраструктури (школи, амбулаторії, житловий фонд). Відомий приклад — критичне пошкодження водогону Дніпро-Миколаїв, що змусило перебудовувати систему водозабезпечення обласного центру та прилеглих територій з нуля.

Миколаївський портовий вузол забезпечував до 40% економіки регіону. Через блокаду портів та руйнування великих підприємств громади втратили ключові надходження до бюджетів, що різко знизило їхню фінансову самодостатність та збільшило залежність від державних дотацій та міжнародної підтримки.

Сучасний розвиток громад на Миколаївщині — це побудова автономної системи, яка може самостійно реагувати на нові виклики і здатна забезпечувати всі основні потреби громад самостійно. Громади проектуєть інфраструктуру так, щоб вона могла функціонувати в умовах автономності, тривалих криз та швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

SWOT-аналіз сильних та слабких Миколаївської області наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз Миколаївської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне розташування.	1. Значний знос існуючої інфраструктури області
2. Потужний аграрний сектор	2. Серйозні руйнування інфраструктури
3. Висококваліфіковані трудові ресурси та високий науковий потенціал	3. Значні втрати економіки
4. Наявність промислової бази	4. Демографічні проблеми
5. Досвід оборони та стійкість громади	5. Порушення логістики
6. Підтримка міжнародних партнерів	6. Зростання безробіття
7. Потенціал для інновацій та відновлення	7. Висока залежність від агросектору
Можливості	Загрози
Створення сприятливого інвестиційного клімату	Тривала війна / безпекові ризики
Повоєнна відбудова	Подальша міграція населення
Розвиток логістики і портів після війни	Залежність від зовнішньої допомоги
Залучення міжнародного бізнесу	Конкуренція за інвестиції з іншими регіонами України
Розвиток зеленої енергетики	Екологічні наслідки війни
Відновлення аграрного експорту	Інфраструктурна деградація

Джерело: сформовано автором

Як зазначено у табл. 2.1 Миколаївська область має групу переваг, які зумовленні більшою мірою вигідним географічним розташуванням, а саме виходом до басейну Чорного моря. Також область має потужне аграрне виробництво і промисловість, яка поступово розвивається, а зважаючи на виклики, які спричинені війною, область має досвід прямих оборонних дій, що в сучасних реаліях є критично важливою перевагою. Слабкі ж сторони зумовлені процесами міграції, в тому числі трудової, серйозними руйнування інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, насамперед – зупинка роботи портів області. Ці всі негативні явища спричинені військовими діями. Серед основним можливостей слід виділити процес створення позитивного інвестиційного клімату, який все активніше проходить в регіоні та дасть змогу покращити рівень життя в різних районах області. Слід приділити увагу інвестиційно-інноваційній діяльності та питанню наукового потенціалу, який активізувався після деокупації більшої частини області завдяки донорській підтримці, та мати стратегічні рішення на період майбутнього відновлення діяльності портів. Загрози ж викликанні в основному військовими діями, відтоком робочої сили в більш безпечні регіони країни [55].

До основних показників економічного розвитку регіону належать:

- 1) Середньорічна чисельність населення.
- 2) Чисельність працівників, зайнятих у народному господарстві.
- 3) Валовий внутрішній продукт.
- 4) Доходи місцевих бюджетів.
- 5) Видатки місцевих бюджетів.

Це не всі показники, по яким аналізують рівень соціально-економічного розвитку, але зважаючи на особливості кожної територіальної громади, дані показники є найбільш оптимальними. У першій розділ

Чисельність населення — це кількість людей які проживають в певному населеному пункті, місцевості, країні. Динаміка зміни чисельності населення є важливим демографічним показником, в ході аналізу рівня розвитку, так як населення є одночасно виробником товарів та послуг, так і виступає кінцевим споживачем та отримувачем благ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Динаміка зміни чисельності та густоти населення в 2020-2024 рр. в Україні та Миколаївській області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до	
						2020 р.	2023 р.
по Миколаївській області							
Наявне населення, осіб	1 119 862	1 108 394	1 091 821	1 090 492	1 020 374	91,1	93,6
Густота населення, осіб/км²	46	45	44	44	42		
по Україні							
Наявне населення, осіб	41 902 410	41 588 354	41 167 336	37 234 800	37 851 400	90,3	101,7
Густота населення, осіб/км²	69	69	68	65	65		

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Аналізуючи показники наведені в таблиці, можемо зробити висновок, що населення Миколаївської області зменшується з темпами, меншими за середнє значення по Україні у довоєнний період. Кількість наявного населення в 2024 р.і року становить 91,1 % в порівнянні з даними 2020 року. Але слід зазначити, що в 2023 р. темп зменшення населення в Миколаївській області дещо сповільнився, але ситуація на фоні аналогічного показника по країні значно відрізняється в негативному ключі. Порівнюючи аналогічну інформацію по Україні – 90,3 % по відношенню до 2020 р., 101,7 по відношенню до 2023 року. Оперуючи абсолютними цифрами можна сказати, що населення Миколаївської області з 2020 р. по 2024 р. скоротилося на 100 тис. осіб. Слід зазначити, що кількість людей, які виїхали з області значно вища та частково компенсується внутрішньо переміщеними особами, переважно з Херсонської області.

Ще одним фактором, що впливає на комплексний розвиток Миколаївської області є один з найнижчих рівнів густоти населення, що нижче середнього значення по Україні на 35%. Це ускладнює розвиток регіону в контексті забезпечення якісними умовами життя і показує нерівномірність розселення населення Миколаївської області.

Після фінального етапу адміністративно-територіальної реформи Миколаївська область, як уже було сказано вище, поділилася на 4 укрупненні

райони, які, якщо не враховувати обласний центр – м. Миколаїв, мають чисельність населення майже на одному рівні – від 136 тис. мешканців до 178 тис. мешканців. Детальніше розглянемо інформацію в таблиці 2.2. Від початку війни населення області поступово зменшується, особливо в Миколаївському районі, так як цей район найбільше постраждав від активних бойових дій в 2022 році. Слід зазначити, що присутня міграція в міста, а темп в 2024 р. уповільнився.

Аналізуючи інформацію табл. 2.3. ми бачимо, що найменше у відсотковому еквіваленті зменшується населення Первомайського району, а найбільше Баштанського – починаючи з 2020 р. до 2024 р. на 1,6% та 7,6 % відповідно.

Таблиця 2.3 Кількість населення у розрізі районів та типу територіальних громад Миколаївської області у 2020-2024 рр.

Назва району/показники	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. у % до	
				2020 р.	2022 р.
Населення у розрізі районів					
Миколаївський	645562	570478	530132	82,1	92,9
Баштанський	136739	134234	124070	90,7	92,4
Вознесенський	178336	141542	136297	76,4	96,3
Первомайський	147757	135213	132993	90,0	98,4
У розрізі типів громад					
Міські териоріальні громади					
Наявне населення, осіб	719568	694066	661123	91,9	95,3
Густота населення, осіб/км²	203	195	195		
Сільські та селищні територіальні громади					
Наявне населення, осіб	388826	287401	262369	67,5	91,3
Густота населення, осіб/км²	18	13	12		

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Іншим показником є рівень урбанізації, який при середньому значенні у 70% по Україні - для Миколаївської області складає 71,2%, що говорить про середній рівень урбанізації області.

Як бачимо, що густота населення в сільських і селищних територіальних громадах Миколаївської області менше ніж в міських територіальних громадах в середньому в 11 разів.

Проаналізуємо більш широко населення територіальних громад Миколаївського району Миколаївської області, так як в абсолютному вимірі цей район є найбільшим за кількістю і густотою населення, якщо враховувати обласний центр (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Чисельність населення Миколаївського району Миколаївської області в розрізі територіальних громад станом на 2024 р.

Назва громади	Тип громади	Наявне населення, осіб	Площа, км ²	Густота населення, осіб/км ²
Березанська	селищна	13501	896,5	15
Веснянська	сільська	8592	352,7	24
Воскресенська	селищна	14769	329,9	45
Галицинівська	сільська	7392	311,1	24
Коблівська	сільська	7675	428,4	18
Костянтинівська	сільська	9530	446,4	21
Куцурубська	сільська	7461	533,9	14
Миколаївська	міська	469146	248,7	1886
Мішково-Погорілівська	сільська	7069	172,5	41
Нечаянська	сільська	4182	253,5	16
Новоодеська	міська	17223	617,5	28
Ольшанська	селищна	8933	247,1	36
Очаківська	міська	14407	295	49
Первомайська	селищна	9253	377	25
Радсадівська	сільська	4065	168,3	24
Степівська	сільська	8765	787	11
Сухоєланецька	сільська	4749	368,7	13
Чорноморська	сільська	5221	339,9	15
Шевченківська	сільська	14199	515,8	28

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Як видно з табл. 2.4, Миколаївський район складається з 19-ти територіальних громад, та є найбільшим не тільки по населенню, а і по кількості територіальних громад. Найбільшою громадою за чисельністю і густотою населення є Миколаївська міська територіальна громада. Найменшою по населенню, але не за густотою, є Радсадівська сільська громада – 4 065 осіб,

а громадою з найменшою густотою населення є Степівська громада – 11 осіб на один квадратний кілометр.

Серед сільських та селищних громад найбільша кількість населення в Березанській, Шевченківській та Воскресенській громадах, дві останні знаходяться неподалік від обласного центру, що робить їх зручними для заміського проживання. А останні дві громади прийняли у себе велику кількість внутрішньо переміщених осіб, що дало змогу частково компенсувати загальний відтік населення в області.

Населення в свою чергу формує забезпеченість людськими ресурсами, що є невід'ємною частиною ринку праці. В таблиці 2.5. представленні основні показники робочої сили в Миколаївській області в 2020 році. Звертаємо увагу, що через початок збройної агресії РФ в лютому 2022 р., інформація за 2021 р. за даним типом дослідження не публікувалася на офіційному сайті Головного управління державної служби статистики у Миколаївській області.

Таблиця 2.5 Робоча сила за статтю та типом місцевості у 2024 р.

Показники	Одиниця виміру	Усе населення	Міська місцевість	Сільська місцевість
Робоча сила	тис. осіб			
у віці 15 років і старше		537,6	365,5	172,1
у віці 15-70 років		537,1	365,2	171,9
працездатного віку (15-59 років)		518,4	352	166,4
Зайняте населення	тис. осіб			
у віці 15 років і старше		480,2	334,2	146
у віці 15-70 років		479,7	333,9	145,8
працездатного віку (15-59 років)		461,2	320,9	140,3
Безробітне населення (за методологією МОП)	тис. осіб			
у віці 15 років і старше		57,4	31,3	26,1
у віці 15-70 років		57,4	31,3	26,1
працездатного віку (15-59 років)		57,2	31,1	26,1
Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	у % до робочої сили відпо-відної вікової групи			
у віці 15 років і старше		10,7	8,6	15,2
у віці 15-70 років		10,7	8,6	15,2
працездатного віку (15-59 років)		11,0	8,8	15,7

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Аналізуючи дані табл. 2.5. слід зазначити, що чисельність робочої сили в регіоні становить 537,6 тис. осіб або понад 50% від усього наявного населення області. З них більше 480 тис. осіб працевлаштовані, а понад 57 тис. осіб вважаються безробітними, що свідчить про середній рівень безробіття 10,7%.

В свою чергу відсоток безробітних в сільській та міській місцевості відрізняються майже в 2 рази, так рівень безробіття в містах 8,6%, а селах та селищах – 15,2%.

Варто відмітити, що в розрізі територіальних громад не ведеться уніфікованого статистичного узагальнення, тому існує декілька методів дослідити рівень зайнятості та безробіття окремих територіальних громад:

1) метод пропорційного віднесення – це узагальнюючий метод розрахунків з великим рівнем похибки, так як розрахунок спирається на добуток кількості наявного населення на добуток коефіцієнта робочої сили та коефіцієнта зайнятості/безробіття;

2) метод узагальнення даних територіальних громад – метод є більш точним, але через те, що дослідження даного спрямування не є обов'язковими для органів місцевого самоврядування, далеко не в сі громади мають подібну інформацію.

Так наприклад, чисельність робочої сили у 2020 р. в Шевченківській ТГ Миколаївського району згідно інвестиційного паспорту становить 5 300 осіб, а методом пропорційного віднесення 4 540 осіб, що показує, що якщо за еталон брати дослідження сільської ради, похибка становить понад 15%. А в Воскресенській ТГ чисельність робочої сили складає 5 700 осіб згідно інвестиційного паспорта громади за 2020 р., а методом пропорційного віднесення кількість робочої сили – 4 700. Слід зазначити, що велика частина населення в цих двох громадах через відсутність робочих місць, які в повній мірі задовольняють потреби, вимушені здійснювати внутрішню трудову міграцію до інших населених пунктів, переважно місто Миколаїв.

Єдиною громадою в Миколаївській області, де рівень похибки прийнятний – це Галицинівська ТГ. Так за інформацією сільської ради кількість

робочої сили 3 080 осіб, а методом пропорційного віднесення 2 950 осіб, тобто похибка менше 5%, що є стандартом для таких досліджень.

Але зважаючи на недосконалу систему статистичного обліку, метод пропорційного віднесення залишається одним з небагатьох інструментів для широкого оперативного аналізу. Тому слід розуміти, що проблема формування статистичної бази для громад області є досить важливим інструментом оцінки комплексного розвитку, в тому числі і інфраструктури.

Ще однією проблемою в процесі аналізу людських ресурсів є те, що в сільській місцевості, а це переважна частина території територіальних громад Миколаївської області, спостерігається велика частина прихованого працевлаштування.

Що стосується рівня заробітної плати, то середньомісячна заробітна плата в Миколаївській області є однією з найвищих в Україні. Так приводячи інформацію державної служби статистики за 2021 р., Миколаївська область знаходиться на 4 місці, після Києва, Київської області та Донецької області, що в свою чергу є позитивним чинником для трудової міграції, особливо в південні райони області, через невелику віддаленість від інших Обласних центрів – Одеса, Херсон, Кропивницький. Але уже в 2024 р. ситуація суттєво змінилася під впливом наслідків війни, а саме: порушення логістичних ланцюгів, зупинки роботи портів, близькості до районів проходження активних бойових дій. Таким чином середня заробітна плата в області, зважаючи на концентрацію населення в містах-мільйонерах, станом на 2024 р. менше середньої по Україні. В 2025 р. згідно інформації Миколаївської обласної військової адміністрації присутня позитивна незначна тенденція.

Аналізуючи зайняте населення за видами економічної діяльності, слід відмітити, що Миколаївська область є традиційно сільськогосподарським регіоном і переважна частка населення, понад 27,7%, працює саме в сільському господарстві, як це видно на рисунку 2.1. Окрім сільського господарства велика кількість зайнятого населення працює в промисловості – 12,9%, професійно-науково-технічній діяльності – 19,2%, державному управлінні – 7,4% та освіті 8,1%.



Рисунок 2.1 – Зайняте населення в Миколаївській області за видами економічної діяльності, 2024 р.

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Слід зазначити, що для багатьох територіальних громад, особливо сільських та селищних, основними роботодавцями виступають органи місцевого самоврядування, а саме органи освіти територіальних громад.

Важливо сказати, що все більше виокремлюють агропромисловий комплекс(далі АПК), куди входять деякі суб'єкти сільського господарства та переробної промисловості, яка бере сировину безпосередньо з готової продукції сільського господарства. Серед всіх регіонів, Миколаївська область займає лідируючі позиції в розвитку АПК та в % зайнятого населення саме в цьому секторі.

Зважаючи на аналіз трудових ресурсів слід зазначити, що в більшості громад існують кілька бюджетоутворюючих підприємств, на яких працює велика кількість населення. Так в Шевченківській ТГ – це ТОВ «Сандора», ФГ «Органік системс», ПП «Роднічок»; Галицинівській ТГ – Миколаївський

глиноземний завод (слід зазначити, що на момент написання дисертаційного дослідження завод не працює); Первомайська ТГ Миколаївського району – Засільський цукровий завод.

Наступним важливим показником в дослідженні рівня соціально-економічного розвитку регіонів є валовий регіональний продукт. Слід зазначити, що статистика по територіальним громадам відсутня, так як на в цьому плані підсумовується загальний показник по області. В табл. 2.6 показано значення валового регіонального продукту в загальному та в розрахунку на 1 особу населення відповідного регіону.

Аналізуючи інформацію, яка наведена в табл. 2.6, можна зробити висновок, що розмір регіонального продукту в розрахунку на 1 особу в 2021 р. в Миколаївській області менше на 15% ніж середній по Україні, але вищий ніж в Херсонській та Кіровоградській області і майже на одному рівні з Одеською областю. Але в 2023 р. Миколаївська область серед сусідніх областей втратила в темпах зростання, що пояснюється впливом війни і вище тільки за Херсонську область.

Таблиця 2.6 Валовий регіональний продукт в розрізі південних областей України в 2020-2023 рр.

Область	Валовий регіональний продукт, млрд грн				Валовий регіональний продукт в розрахунку на 1 особу, грн			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Україна	4222	5450	5239	6538	101138	131734	126152	151454
Кіровоградська	75	99	97	110	81166	109183	99085	110652
Миколаївська	96	124	85	92	86750	112864	86750	91986
Одеська	220	271	170	200	92823	115129	79298	95786
Херсонська	68	88	47	58	66973	87378	47685	58620

Джерело: сформовано автором за використанням інформації ГУС в Миколаївській області

Слід зазначити, що для кращого аналізу розвитку територіальних громад як в Миколаївській області так і в Україні вцілому слід розробити показник

внутрішнього територіального продукту, що ще раз підкреснює необхідність територіальної статистики. Так як на відмінну від рівня зайнятості населення, показник регіонального продукту в розрізі територіальних громад будуть мати ще більші відхилення, якщо приміняти метод пропорційного віднесення.

Розвиток територіальних громад, особливо сільських та селищних, великою мірою залежать від ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, в свою чергу заходи, які місцева влада здійснює в процесі місцевих програм соціально економічного розвитку залежать від місцевого бюджету.

В табл. 2.7 наведено доходи бюджетів територіальних громад Миколаївського району Миколаївської області.

Таблиця 2.7 Динаміка доходів місцевих бюджетів територіальних громад Миколаївського району Миколаївської області в 2021-2025 рр., млн.грн

Назва громади	Тип громади	2021 р.	2022 р.	2025 р.	2025 р. у % до	
					2021 р.	2022 р.
Березанська	селищна	175,4	125,8	251,4	143,3	199,8
Веснянська	сільська	99,2	72,1	160,7	162,0	222,9
Воскресенська	селищна	108,1	97,9	206,0	190,6	210,4
Галицинівська	сільська	185,0	157,3	269,6	145,7	171,4
Коблівська	сільська	151,8	101,2	189,3	124,7	187,1
Костянтинівська	сільська	96,5	100,2	165,1	171,1	164,8
Куцурубська	сільська	69,0	59,2	93,3	135,2	157,6
Миколаївська	міська	5 106,0	5 741,0	6 967,5	136,5	121,4
Мішково-Погорілівська	сільська	95,4	75,9	163,6	171,5	215,5
Нечаянська	сільська	43,6	36,8	86,2	197,7	234,2
Новоодеська	міська	177,6	142,4	256,3	144,3	180,0
Ольшанська	селищна	74,7	67,2	113,6	152,1	169,0
Очаківська	міська	159,1	347,7	232,6	146,2	66,9
Заводська	селищна	88,5	56,7	186,2	210,4	328,4
Радсадівська	сільська	41,9	46,5	88,1	210,3	189,5
Степівська	сільська	102,8	102,9	166,8	162,3	162,1
Сухоеланецька	сільська	44,1	38,4	74,2	168,3	193,2
Чорноморська	сільська	63,6	197,2	119,2	187,4	60,4
Шевченківська	сільська	153,2	122,8	251,0	163,8	204,4

Джерело: сформовано автором за використанням інформації <https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes>

Слід зазначити, що міські територіальні громади та Степівська, Первомайська селищна, Мішково-Погорілівська утворилися після виборів 2020 року, а інші громади остаточно укрупнилися, внаслідок чого збільшилися надходження у всіх громадах області.

Аналізуючи інформацію в табл. 2.7 можна сказати, що в 2021 р., найбільші бюджети, якщо не брати до уваги бюджети міських територіальних громад були в Березанській, Галичинівській, Коблівській та Шевченківській громадах, де доходи бюджету становили понад 150 млн. грн.

З 24 лютого 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України через переміщення виробництва та відтік населення з області особливо на початку військових дій переважна кількість громад втратили частину надходжень. Але такі громади, як Миколаївська міська, Очаківська міська, Чорноморська сільська, Костянтинівська сільська, Радсадівська сільська навпаки отримали доходи більші ніж в довоєнний період. Основним фактором є те, що відокремленні військові формування Збройних сил України отримали реєструватися по місцю дислокації.

Слід роззначити, що майже у всіх громад доходи у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилися, особливо в прибережних громадах і в громадах де проходили активні бойові дії.

Але нерозуміння майбутнього розвитку подій не дало в повній мірі використати доходи в цих громадах в 2022 р., що призвело до формування вільних залишків коштів на рахунках місцевих бюджетів, що утворило певний страховий фонд для територіальних громад для майбутньої стабілізації соціально-економічного розвитку та подальшого ресурсного забезпечення комплексного відновлення та розвитку.

Так за підсумками 2025 бюджетного року майже всі громади мають бюджети більші ніж у 2022 р. через збільшення податкових надходжень та отримання донорської допомоги. Очаківська та Чорноморська громади навпаки втратили частину податкових надходжень через зарахування військового ПДФО з 4 кварталу 2023 р. у 100% розмірі до державного бюджету України.

В табл. 2.8. наведено видатки місцевих бюджетів Миколаївського району.

Таблиця 2.8 Динаміка видатків місцевих бюджетів територіальних громад Миколаївського району Миколаївської області в 2021-2025 рр., млн.грн

Назва громади	Тип громади	2021 р.	2022 р.	2025 р.	2022 р. у % до	
					2020 р.	2021 р.
Березанська	селищна	169,2	114,1	266,0	157,2	233,1
Веснянська	сільська	98,0	67,2	159,2	162,4	236,9
Воскресенська	селищна	106,8	91,9	213,6	200,0	232,4
Галицинівська	сільська	191,0	106,1	304,4	159,4	286,9
Коблівська	сільська	140,9	99,1	267,7	190,0	270,1
Костянтинівська	сільська	79,9	73,7	161,2	201,8	218,7
Куцурубська	сільська	71,5	59,2	95,2	133,1	160,8
Миколаївська	міська	4 762,8	4 312,9	7 313,2	153,5	169,6
Мішково-Погорілівська	сільська	84,9	70,2	167,7	197,5	238,9
Нечаянська	сільська	42,4	32,3	69,8	164,6	216,1
Новоодеська	міська	178,5	132,1	255,1	142,9	193,1
Ольшанська	селищна	73,9	62,5	122,9	166,3	196,6
Очаківська	міська	154,5	245,6	234,0	151,5	95,3
Заводська	селищна	86,8	57,3	195,0	224,7	340,3
Радсадівська	сільська	42,6	38,5	93,9	220,4	243,9
Степівська	сільська	87,7	87,5	158,2	180,4	180,8
Сухоеланецька	сільська	40,6	36,2	73,0	179,8	201,7
Чорноморська	сільська	64,2	103,2	144,8	225,5	140,3
Шевченківська	сільська	147,9	118,5	279,3	188,8	235,7

Джерело: сформовано автором за використанням інформації <https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes>

По більшості громад розмір видатків скоротився в 2022 р. в порівнянні з 2021 р., виключенням є Очаківська і Чорноморська територіальні громади, де видатки збільшилися в середньому на 60%. Якщо підсумувати усі видатки за 2022 р., то видатки місцевих бюджетів Миколаївського району зменшилися на 600 млн. грн, що вказує на сповільнення соціально-економічного розвитку територіальних громад.

В свою чергу в середовищі невизначеності територіальні громади почали відмовлятися від частини планів на бюджетний період, щоб залишити страховий фонд під першочергові потреби наступного року.

Але починаючи з 2023 р. доходи громад почали збільшуватися через покращення безпекової ситуації та запровадження державних трансфертів задля

компенсації втрат доходів в порівнянні з довоєнним періодом або у разі економічної стагнації.

Досліджуючи показники доходів місцевих бюджетів у розрахунку на 1 мешканця з обсягом доходів в загальному, слід зазначити, що після укрупнення громад, на завершальному етапі адміністративно-територіальної реформи всі громади Миколаївського району мали позитивну тенденцію в збільшенні доходів місцевих бюджетів в розрахунку на 1 мешканця. Найвищий показник серед громад в 2021 р. мала Галицинівська громада – понад 25 000 грн. на 1 мешканця, що на 92% більше ніж наступна в списку громада. Слід зазначити, що це єдина громада в районі, яка перераховувала до державного бюджету реверсну дотацію для вирівнювання податкоспроможності регіонів.

З початком вторгнення рф на територію України ситуація в Миколаївському районі суттєво змінилася – Чорноморська та Очаківська громади збільшили рівень доходів в 3 та 2 рази відповідно і за цим показником посунули Галицинівську громаду на 3 місце в районі.

Величина доходів бюджету територіальних громад в подальшому формує програми розвитку в ключових сферах. В залежності від фінансових можливостей громади мають змогу в межах своїх повноважень фінансувати соціальну сферу [56]. Обсяг видатків по деяких громадах Миколаївського району згідно класифікації видатків місцевих бюджетів різний (табл. 2.9).

Видатки на освіту в розрахунку на 1 мешканця відрізняються, особливо в 2021 році. Основною причиною є відсутність оптимізаційних заходів щодо формування ефективної мережі освітніх закладів в населених пунктах громад. Так наприклад видатки на 1 мешканця в Шевченківській ТГ становить понад 7 800 грн., а в Воскресенській – понад 5200 грн. при однаковій чисельності населення. Це пов'язано з тим, що в Шевченківській громаді дуже розгалужена мережа освітніх закладів, що в свою чергу призводить до додаткових видатків на утримання будівель позбавляючи громаду витрачати кошти на розвиток і покращення умов освіти.

Таблиця 2.9 Видатки територіальних громад Миколаївського району Миколаївської області на освіту, культуру та житлового-комунальне господарство в 2021-2022 рр.

Назва громади	Тип громади	Загальний обсяг видатків, млн.грн		Видатки на 1 мешканця громади, грн	
		2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Освіта					
Шевченківська	сільська	110,6	82,2	7789	5 789
Галицинівська	сільська	69,3	53,9	9375	7 292
Очаківська	міська	68,8	66,3	4775	4 602
Новоодеська	міська	111,5	86,8	6474	5 040
Воскресенська	селищна	77,4	69,9	5 241	4 733
Первомайська	селищна	56,3	41,4	6 085	4 474
Культура та мистецтво					
Шевченківська	сільська	3,3	2,2	232	155
Галицинівська	сільська	7,6	2,5	1028	338
Очаківська	міська	3,9	3,8	271	264
Новоодеська	міська	6,2	4,1	360	238
Воскресенська	селищна	3,4	3,2	230	217
Первомайська	селищна	2,7	1,7	292	184
Миколаївська	міська	149,1	98,4	318	210
Житлово-комунальне господарство					
Шевченківська	сільська	2,2	0,3	155	21
Галицинівська	сільська	10,1	10,9	1366	1475
Очаківська	міська	15	29	1041	2013
Новоодеська	міська	7,8	5,9	453	343
Воскресенська	селищна	3,2	1,8	217	122
Первомайська	селищна	7,9	0,3	854	32
Миколаївська	міська	837,9	510,9	1786	1089

Джерело: сформовано автором за використанням інформації <https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes>

Видатки на культуру і мистецтво в 2021 р. серед досліджуваних громад найвищі і в абсолютному і в відносному еквіваленті у Галицинівській громаді – 7,6 млн. грн загальні видатки або 1028 грн в розрахунку на 1 мешканця. А найнижчі в Очаківській громаді - 3,9 млн.грн. або 271 грн на 1 мешканця. В 2022 р. ситуація по видаткам на культуру погіршилася, так як всі громади почали недотримувати доходи і найбільша величина економії припала саме на галузь культури.

Для того, щоб підтримувати якість жилого-комунальних послуг населенню, дуже важливо підтримувати житлово-комунальні господарства

громади в належному стані і давати змогу отримувати додаткові кошти, окрім споживачів, від місцевих бюджетів. Саме для цього доречно розробити окремі програми розвитку житлово-комунальних господарств для оновлення парку техніки та інших основних засобів, капітальних ремонтів приміщень та для забезпечення поточних витрат, шляхом надання додаткових послуг для бюджетних організацій громади.

Як видно з табл. 2.9, лідируючі позиції займає Галичинівська громада, яка сформулювавши правильну концепцію розвитку комунальної сфери. Всі роботи по благоустрою населення виконуються власними силами та у відповідності до законодавства. Загальні видатки Галичинівської громади становлять понад 10 млн. грн. у 2021 р. та 2022 р., що для сільських громад є досить суттєвим рівнем, порівнюючи з Шевченківською громадою, це в 5 разів більше, враховуючи, що в Шевченківській громаді населених пунктів в 3,5 рази більше.

Підсумовуючи дані таблиці, слід зазначити, що найбільш постраждалими громадами Миколаївського району є Первомайська селищна, Шевченківська та Галичинівська сільські. В перших двох громадах дуже високий рівень руйнування житлового фонду та соціальної інфраструктури, а проблемою Галичинівської громади окрім руйнування є замороження виробництва Миколаївського глиноземного заводу, який забезпечував більше половини надходжень громади.

Станом на 2021 р. цифрова інфраструктура Миколаївської області характеризувалася середнім рівнем розвитку. У регіоні активно впроваджувалися сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема розширювався доступ до широкопasmового інтернету, розвивалися електронні державні послуги та функціонували центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) [95].

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 р. суттєво вплинув на стан цифрової інфраструктури області. Було пошкоджено або зруйновано частину телекомунікаційних мереж, що призвело до перебоїв у зв'язку та доступі до

інтернету. Також негативно вплинули перебої з електропостачанням та загальна нестабільність інфраструктури [95]. Інфраструктура станом на 2025 рік майже повністю відновлена.

У післякризовий період цифрова інфраструктура Миколаївської області почала активно відновлюватися та розвиватися. Основні тенденції включають:

- розширення покриття широкосмуговим інтернетом, зокрема у сільській місцевості;
- підключення соціально важливих об'єктів (шкіл, лікарень, адміністративних установ);
- розвиток мобільного зв'язку четвертого покоління (4G) (покриває станом на 2025 р. майже всю область);
- удосконалення електронних державних послуг та цифрових платформ для громад(Дія, Реєстр ТГ та інше).

Також значну увагу приділено розвитку цифрової освіти населення. Проводяться освітні програми, тренінги та курси, що сприяють підвищенню рівня цифрової грамотності. Також є можливість пройти тестування в «Дії».

До 2022 р. екологічна ситуації Миколаївської області характеризувалася відносно стабільним рівнем забруднення. Область не належала до найбільш промислово забруднених регіонів України, оскільки тут відсутні великі підприємства хімічної та вугільної промисловості[96].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 р. екологічна ситуація в області значно погіршилася.

Основні негативні наслідки:

- забруднення атмосфери внаслідок пожеж та руйнування інфраструктури;
- забруднення ґрунтів важкими металами та продуктами горіння;
- погіршення якості води та знищення водних екосистем;

Слід зазначити, що в процесі відновлення цифрової та екологічної інфраструктури Шевченківська громада займає ключову роль. Саме через Шевченківську громаду було побудовано новий водогін до м. Миколаєва, що в свою чергу є наймасштабнішим проектом в процесі повоєнного відновлення

області, а також до моменту будівництва саме через територію громади проходив резервний шлях подачі води до міста, населення якого становить більше половини населення області. Також через Шевченківську громаду проходили нові лінії комунікацій до Херсонської області.

Тобто варто врахувати особливе логічне і географічне значення Шевченківської ТГ для Миколаївської та Херсонської областей. Це підкріплюється і в безпековій складовій, тому що через Шевченківську громаду проходять основні повітряні удари рф не тільки по області, а й по Україні в цілому. Тому Шевченківська громада входить в топ-5 громад області по підтримці ЗСУ і це все зважаючи на те, що громада зазнала руйнувань більше ніж на 1,5 млрд.грн.

Загалом збитки Миколаївської області від вторгнення рф оцінюються на рівні 2,8 млрд. дол. США станом на 01.03.2023 р., з них 0,2 млрд. дол. США руйнування медичної інфраструктури, 0,4 млрд. дол. США – освітньої інфраструктури.

Отже, враховуючи особливості оцінки рівня соціально-економічного розвитку Миколаївської області, враховуючи особливості військового стану слід зазначити наступне:

1) в довоєнний період розвиток Миколаївської області опирався на розвинуте сільське господарство та потужну переробну промисловість;

2) в середньому рівень безробіття до 24 лютого 2022 р. становить близько 10%, для сільської місцевості 15%, а після початку війни суттєво збільшився, що супроводжується міграційними та мобілізаційними процесами в країні, що внесло негативні корективи в процес комплексного розвитку громад;

3) громади Миколаївської області після укрупнення уже сформували бачення свого розвитку з розумінням сильних і слабких сторін, але початок війни змінив вектор розвитку деяких громад області;

4) за належного фінансування Миколаївська область має всі інструменти для післявоєнного відновлення та формування спеціалізації регіону спираючись на майбутні реалії;

5) зросла роль прифронтових громад в забезпеченні безпекової ситуації, тому що саме ці громади найбільше втрачають від військових дій, але вимушенні витратити кошти своїх бюджетів не тільки на відновлення, а і для забезпечення безпеки як області, так і всієї країни вцілому, відвертаючи власні кошти від інвестицій в розвиток.

2.2. Оцінка рівня інфраструктурного забезпечення територіальних громад

В Миколаївській області, серед інших адміністративних утворень України, за оцінками уряду, середній рівень розвитку інфраструктурного забезпечення.

Транспортний комплекс це важлива складова у структурі економіки Миколаївської області. Він забезпечує потреби економічних суб'єктів та населення і є ключовим фактором реалізації значного логістичного потенціалу області. Мережа автошляхів загального користування Миколаївської області становить близько 4 800 км. В області на автомобільних дорогах загального користування нараховується понад 250 мостів, з них ключовими є:

- 1) Інгульський міст в м. Миколаїв
- 2) Варварівський міст в м. Миколаїв
- 3) Прибужанівський міст через річку Південний Буг по трасі Р-55 Одеса-Новий Буг
- 4) Іванівський міст через річку Південний Буг по трасі М-13 Кропивницький-Платоново.

До складу залізничного транспорту входять локомотивне та вагонне депо, 53 залізничні станції, підпорядковані Одеській залізниці, в тому числі ряд потужних вузлів – Миколаїв, Миколаїв-Вантажний, Вознесенськ, Первомайська-Бузі, Колосівка, Снігурівка, Миколаївське та Ольшанське міжгалузеві підприємства промислового залізничного транспорту.

В період з 2020 р. по 2022 р. спостерігалось значне оновлення та капітальний ремонт наявних автошляхів – завершився багаторічний ремонт траси Н-14 Миколаїв-Кропивницький, відремонтована траса М-14 Одеса-Мелітополь-Новоазовськ, Р-06 Миколаїв-Ул'янівка. Відремонтовано локальні автошляхи – траса Т-1513 та Т-1507 на Очаків, що завершило процес охоплення портів Миколаївської області якісними автошляхами. Відремонтовано траси Т-1506 на Доманівку та Т-1508 на Снігурівку.

Зважаючи на наведену вище інформацію, найбільш конкурентними громадами в області, якщо аналізувати рівень транспортної інфраструктури, є ті громади, через які проходять автошляхи з великим вантажо- та пасажирообігом: Миколаївська, Шевченківська, Веснянська, Нечаянська, Березанська та Коблівська через які проходить траса М-14, Миколаївська, Дорошівська, Костянтинівська, Вознесенська, Новоодеська, Бузька, Олександрівська, Южноукраїнська, Благодатненська, Мигіївська, Первомайська, Синюхинобрідська – через які проходить траса Р-06 Миколаїв-Ул'янівка. Також через Кривоозерську громаду проходить траса міжнародного значення Е 95 з дуже насиченим трафіком.

Слід зазначити, що всі територіальні громади, які вказані вище мають всі передумови для створення інфраструктурних хабів, особливо громади, які знаходяться неподалік від портів Миколаєва. Планується капітальний ремонт дороги місцевого значення через Шевченківську та Галицинівську громаду до портів Миколаєва, задля розвантаження автошляхів, які ведуть до портів безпосередньо через м. Миколаїв, що створює нові можливості для громад.

Наступним елементом в оцінці транспортної інфраструктури є наявність залізничних мереж в громадах. Наявність залізниць дає змогу розміщувати нові підприємства для яких є гостра необхідність у перевезенні великої кількості вантажів. Слід зазначити, що мережа залізниць в Миколаївській області розвинена недостатньо і розташовується нерівномірно, тому існує потреба у додаткових інвестиціях в залізничну мережу області.

Як було описано в попередньому розділі, Миколаївська область – це область, де традиційно розвинуте сільське господарство та переробно-харчова промисловість, отже існує потреба в оптових-торгівельних майданчиках, особливо це стосується плодово-овочевої галузі.

До повномасштабного вторгнення рф на територію України в двох сусідніх областях, а саме Одеській та Херсонській існують гуртові оптові ринки – «Великі Копані» та «Неждана», тоді як в Миколаївській області такі ринки відсутні, що спричиняє відтік капіталу з Миколаївської області та створенню додаткового елементу в споживчому ланцюгу вказано виду продукції.

Найбільш вдале розташування, спираючись на райони області, де розвинена плодово-овочева галузь та географічне розташування, має Шевченківська територіальна громада, де діє стихійний ринок. Громада знаходиться між двома обласними центрами, сільгоспвиробники громади виробляють широкий асортимент продукції у великій кількості. Найбільш доцільним місцем є розташування біля центральної садиби Шевченківської громади по трасі М-14. Для нормального функціонування ринку необхідні також обслуговуючі об'єкти, а саме складські приміщення, зони оптової та роздрібної торгівлі, наявність готелів, автозаправних станцій та вагових комплексів.

Враховуючи обставини подій після 24 лютого 2022 р. гостро стоїть питання забезпеченості об'єктами енергетичної інфраструктури. Від початку війни в області пошкоджено понад тисячу об'єктів електричних мереж. Станом на 1.04.2025 р. відновлено понад 93% об'єктів, які включено за тимчасовими схемами, та поновлено електропостачання близько 60 тисячам споживачів. Були прийняті невідкладні заходи задля стабілізації постачання електроенергії, одним з яких є заборона експорту електроенергії в інші країни, таким чином Південноукраїнська АЕС була переведена на постачання для внутрішнього ринку.

Варто додати, що громади в цьому питанні не мають впливу на виробництво енергетичних ресурсів, а саме теплової та атомної. Але залишаються можливості для заохочення інвесторів в галузі відновлювальних джерел енергії. Так наприклад в Куцурубській, Чорноморській та Галичинівській громадах побудовано вітряні генеруючі потужності, які згідно меморандуму забезпечують частину вуличного освітлення. В Березанській громаді знаходиться найбільша в Миколаївській області сонячна електростанція, також ще кілька сонячних електростанцій знаходяться і інших громадах області.

Важливими є інфраструктура зрошувальних систем, які присутні переважно на південному сході області, а саме в Галичинівській, Шевченківській, Первомайській селищній, Снігурівській, Воскресенській, Широківській, Інгульській та Березнегуватській територіальних громадах. Головною системою виступає Інгулецька та Дніпро-Інгулецька зрошувальні системи, за допомогою яких представники овочевої та інших аграрних галузей, для яких потрібне інтенсивне зрошення, вирощувати якісну продукцію. Так як річкова вода має менший вміст солі на відмінну від скважин, що краще впливає на розвиток рослин.

Серед проблем зрошувальних систем є застаріла матеріально-технічна база, неналежне обслуговування каналних мереж, застарілість мереж, а після початку війни, на територіях громад, що були окуповані, ворожі війська використовували канали, як бар'єри, тому в кінці 2022 р., постало питання про відновлення критичних пошкоджень, яке потребує допомоги держави і значного обсягу фінансових та інших ресурсів.

Для майбутнього відновлення та розвитку слід приділити більше уваги зрошувальним системам області, так як багато господарств в 2023 р. не запустили виробництво саме через нерозуміння стосовно наявності водним ресурсів. Слід брати приклад з Каховської зрошувальної системи, яка маючи більш вузьку мережу каналів, змогла провести заходи з капітального ремонту,

прокладки нових шляхів подачі води та забезпечення належного рівня технічного обслуговування, що і призвело до того, що до 24 лютого 2022 р. Херсонська область була лідером з виробництва овочів відкритого ґрунту ранньої групи культур, не зважаючи на те, що область знаходиться в зоні екстремального землеробства на самому півдні країни, де середньорічна кількість опадів становить біля 400 мм на рік.

Більш керованим процесом для територіальних громад є формування ефективної мережі освіти, культури та медицини. Так як після ліквідації районів, функції в даній галузі повністю перейшли у повноваження громад, то найбільшою проблемою стало утримання на своєму балансі об'єктів соціальної інфраструктури. А так як до укрупнення, більшість закладів утримувалися за кошти районів, особливо це стосується медицини, та послуги надавалися населенню всього району, а зараз виникає питання в раціональності функціонування мережі в форматі до завершення адміністративно-територіальної реформи. Тому слід більш детально аналізувати дані галузі на рівні області та окремих територіальних громад.

Важливу роль в процесі повоєнного і післявоєнного відновлення громад в 2023 р., згідно стратегії уряду, було розроблення територіальними громадами, які зазнали негативного впливу від військових дій безпосередньо або через економічні явища, планів та стратегій відновлення та розвитку.

Для цього було розроблено критерії для визначення і отримання статусу території відновлення. Згідно цієї методики Шевченківська та Галицинівська громади отримали даний статус в 2024 році. Для більш повного розуміння пропонуємо переглянути таблицю 2.10.

Тобто виходячи з інформації щодо відповідності критеріями визначення територій відновлення Галицинівська і Шевченківська громади не відповідають всім критеріям, але Міністерство розвитку громад і територій визнало ці громади територіями відновлення.

Таблиця 2.10 Визначення показників згідно критерії територій відновлення Шевченківської та Галицинівської територіальних громад

Критерій	Шевченківська громада	Галицинівська громада
Чи на території територіальної громади відбувалися бойові дії?	Так	Так
Територія територіальної громади або її частина була тимчасово окупована?	Так	Так
На території територіальної громади наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів	Так	Так
Чисельність населення зменшилася порівняно із станом на 1 січня 2022 р. не менше ніж на 15 відсотків	Так (з 2024 р. показник менше)	Так (з 2024 р. показник менше)
Рівень безробіття порівняно із станом на 1 січня 2022 р. збільшився не менше ніж на 15 відсотків	Так	Так
Кількість внутрішньо переміщених осіб становить понад 10 відсотків загальної чисельності населення територіальної громади станом на 1 січня 2022 р.	Ні	Ні
Зменшення обсягу надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету з березня по грудень 2022 р. порівняно з відповідним періодом 2021 р. (без урахування міжбюджетних трансфертів та податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами до місцевих бюджетів) становить не менше 15 відсотків.	Так	Так

Джерело: Сформовано автором на основі [97-99]

Слід зазначити, що ще на етапі розробки критеріїв ситуації в громадах, які потенційно повинні були отримати даний статус динамічно змінювалися в залежності від бойових дій. Що стосується Миколаївської області то ситуація в Галицинівській та Шевченківській громаді покращувалась і з часом невідповідність критеріям зростала. Аналогічна ситуація відбувалася і в інших областях України, особливо в Чернігівській, Сумській, Київській, Житомирській та Харківській.

Незрозумілим було значення статусу території відновлення, окрім певного символізму, так як додаткових інструментів для відновлення не від держави, ні від донорів громади не отримали, окрім тих, що були в наявності.

Тому порядок визначення територій відновлення втратив чинність на підставі Постанови КМУ № 1493 від 19.11.2025 року. Були розроблені інші більш ґрунті механізми визначення додаткового стимулювання для розподілу цільових трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам, які в свою чергу увійшли в комплексну реформу управління пріорітетними публічними інвестиціями.

В свою чергу дуже важливим є розуміння розвитку територіальних громад в залежності від впливу війни, яка базується на таких чинниках як: кількість ракетних ударів по інфраструктурі, віддаленість від лінії активних бойових дій, що в загальному формує безпекову ситуацію.

Зважаючи на дані обставини пропонуємо оцінити рівень інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад Миколаївської області в залежності від наступної типології: громади активних бойових дій, деокуповані громади, які знаходяться недалеко від лінії бойових дій, громади, які знаходяться неподалік лінії бойових дій, але не були в окупації, тиліві громади.

Ми пропонуємо для оцінки Куцурубську територіальну громаду, як громаду яка на теренах якої ведуться бойові дії, Шевченківську громаду, як громаду яка була деокупована і яка знаходиться недалеко від лінії зіткнення, Мішково-Погорілівську громаду, як громаду, котра не була окупована, але заходиться відносно близько до лінії зіткнення та Мигіївську громаду, як тиліву громаду, яка мацже не зазнала прямого фізичного впливу від військових дій.

Пропонуємо для початку оглянути основні показники, які характеризують дані громади в довоєнний і уже в повоєнний період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Порівняння основних показників Куцурубської, Шевченківської, Мішково-Погорілівської та Мигіївської ТГ в 2021-2025 рр.

Громади	Роки			
	2021	2022	2023	2025
Населення, осіб				
Куцурубська	7600	5500	6200	5800
Шевченківська	14400	7900	9500	12900
Мішково-Погорілівська	8100	7900	7900	8000
Мигіївська	5600	5500	5300	5250
Власні доходи бюджету, млн.грн				
Куцурубська	31,8	25,6	24,7	35,6
Шевченківська	85,6	54,3	76,6	124,3
Мішково-Погорілівська	53,6	47,5	62,1	105,6
Мигіївська	70,1	61,6	73,7	107,8
Офіційна донорська допомога громадам, млн.грн				
Куцурубська	1,8	1,2	4,3	5,4
Шевченківська	2,8	14,6	33,9	57,1
Мішково-Погорілівська	0,2	0,7	1,4	2,7
Мигіївська	0,5	1,1	1,6	2,7
Рівень дотаційності громади, %				
Куцурубська	49	54	60	55
Шевченківська	38	43	43	27
Мішково-Погорілівська	42	36	35	33
Мигіївська	30	29	32	24

Джерело: Сформовано автором за використанням інформації <https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes>

Провівши аналіз даних табл. 2.11, ми можемо зробити наступні висновки:

- населення Куцурубської громади зменшилося на 27,6% в 2022 р. після початку широкомаштабної війни. Акваторія громади протягом усього періоду знаходиться під обстрілами ворога. В 2023 р. частина населення повернулася під впливом деокупації значної частини області і відкиданням ворога за річку Дніпро, але уже в 2025 р. ситуація знову погіршилася. Що показує негативну тенденцію впродовж 2021-2025 років. З Шевченківської громади виїхало 45% населення в 2022 р., що характеризується сухопутними військовими діями на території громади до кінця 2022 року. Починаючи з 2023 р. люди почали повертатися і спостерігається позитивна динамік- станом на 2025 р. повернулося 90% населення громади. Показник кількості населення Мішково-Погорілівської та Мигіївської громад мав незначні коливання, що пояснюється стабільною безпековою ситуацією;

- власні доходи Куцурубської громади зменшувалися з 2021 р. по 2023 р. на 23%, але з 2023 р. по 2025 р. складала в національній валюті 112% довоєнного рівня, що, зважаючи на девальвацію та інфляцію показує економічну стагнацію громади. Шевченківська громада в 2022 році втратила 36,5% власних доходів, але починаючи з 2023 р. стрімко відновлювала економіку, запрацювали ключові підприємства і уже в 2025 р. показник складав 145% довоєнних доходів, що показує швидкість економічного відношення території, хоча повністю і не компенсувавши негативний вплив. Мішково-Погорілівська громада втратила 11% доходів в 2022 р., але виросла в 2025 р. майже в два рази, що пояснюється близькістю до обласного центру. Мигіївська втратила 12% доходів в 2022 р., але в 2025 р. збільшила їх в 1,5 рази в порівнянні з 2021 р., що зважаючи на відсутність руйнувань інфраструктури є позитивним показником;

- донорська підтримка для Мигіївської та Мішково-Погорілівської громад напротязі досліджуваного періоду залишається на досить низькому рівні, особливо по відношенню до їх бюджетів. Підтримка Куцурубської громади дещо вища, але через активні бойові дії донорські організації, зважаючи на об'єктивні ризики, не вкладають великих ресурсів у відновлення. Дуже сильно вирізняється Шевченківська ТГ, так як рівень руйнації з поміж громад, які ми запропонували для оцінки найвищий, а рівень безпеки певною мірою стабілізовано, то донорська підтримка перевищує сукупну підтримку трьох інших громад напротязі всього періоду, а в порівнянні з 2021 р. зросла в 2025 р. в 20 разів;

- що стосується дотаційності громад, то в порівнянні з 2021 р., в 2025 р. рівень був нижчим в усіх громадах, окрім Куцурубської, що пояснюється з механізмом компенсації втрат бюджету через додаткову дотацію для громад, які зазнали негативного впливу збройної агресії рф. Найбільш стабільний показник в Мигіївській громаді.

Порівнюючи економічну ситуацію в громадах слід зазначити, що найпотужнішу базу має Шевченківська громада, маючи систему зрошення,

велику площу СГ угіддь, потужні переробні підприємства на території громади, які дають близько 30-35% надходжень. Великий потенціал громада матиме після завершення військового стану, але буде потребувати великих інвестицій.

Мішково-Погорілівська громада має компоненти типової агломерації, так як знаходиться безпосередньо біля міста оласного значення, що характеризує велику купівельну спроможність населення в поєднанні з класичними сільськими галузями народного господарства. Приоритет громади зосереджений на еко-туризмі та рекреаційній складовій. На території пристуні потужні підприємства, які забезпечують економічну стабільність.

Шевченківська і Мішково-Погорілівська громада мають однакові ризики для економічного розвитку – у разі продовження війни, бюджети громад критично вразливі до пизупинення діяльності ключових наповнювачів бюджету, що може спровокувати економічну стагнацію, міграцію та зубожіння населення.

Куцурубська громада має потенціал для СГ розвитку, але після завершення військової агресії. На даний момент громада вважається депресивною, що супроводжується негативними економічними процесами.

Мигіївська громада найбільш стабільна з досліджуваних громад, так як коливання в економічному плані були невеликими. Громада має туристичний і нішевий потенціал.

Що стосується оцінки критичної інфраструктури станом на 2025 р., пропонуємо переглянути таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 Характеристика критичної інфраструктури Куцурубської, Шевченківської, Мішково-Погорілівської та Мигіївської ТГ станом на 2025 р.

Критерій	Куцурубська	Шевченківська	Мішково-Погорілівська	Мигіївська
Безпека	низька	середня	середня	відносно висока
Енергетика	нестабільна	стабільна	стабільна	середня
Вода/ЖКГ	слабка	пошкоджена	середня	середня
Транспорт	слабкий	порушений	сильний	середній

Джерело: Сформовано автором на основі [100]

Аналізуючи інформацію зі звіту ООН, ми дійшли висновку, що найбільш гострою проблемою в забезпеченості критичної інфраструктури є Куцурубська громада з низьким рівнем безпеки, нестабільною енергетикою (незважаючи на розміщення альтернативних джерел енергії), слабкодиференційованою системою подачі води, та слабким транспортним сполученням, яке проходить через небезпечні райони. Найкраща ситуації у Мішково-Погорілівській та Мигіївській громадах. Але причини цьому різні – основною причиною для Мигіївської громади є невисокий прямий вплив війни і відносно велика відстань до районів бойових дій, а для Мішково-Погорілівської громади – компактність громади з безпосереднім розташуванням біля обласного центру, через що на критичність впливає більш потужна база м. Миколаєва.

Шевченківська громада знаходиться на етапі відновлення та побудови нової критичної інфраструктури. Розгалудженість розташування населених пунктів громади потребує значних ресурсів та часу для формування нової критичної інфраструктури.

Освітня інфраструктура досліджуваних громад є однією з найважливіших складових розвитку громади.

Мішково-Погорілівська громада має розгалужену мережу закладів освіти, що включає ліцей, гімназії та дошкільні установи. Це забезпечує високий рівень доступності освіти для населення. Спотворює місцевий розвиток освіти ліцей обласної ради, учні якого мають більше більг, так як на утримання направлено більше ресурсів.

Мигіївська громада має обмежену, але достатню для свого населення кількість освітніх закладів. Освітня система є компактною та функціональною.

У Куцурубській та Шевченківській громадах освітня мережа представлена базовими закладами, однак потребує модернізації та оптимізації, через розгалужену мережу освітніх закладів.

Слід відзначити, що у Шевченківській територіальній громаді функціонують два сучасні тимчасові освітні простори, створені у зв'язку з руйнуванням основних закладів освіти. Крім того, у громаді облаштовано новітні захисні укриття, споруджені на засадах партнерства з міжнародними

донорськими організаціями. Це сприяло частковому відновленню освітньої інфраструктури та забезпеченню безпечніших умов для організації освітнього процесу.

У більшості досліджуваних громад освітній процес здійснюється у змішаному форматі. Виняток становить Куцурубська територіальна громада, де навчання організовано виключно в дистанційній формі, що зумовлено безпековою ситуацією та обмеженими можливостями використання освітньої інфраструктури.

Система охорони здоров'я в усіх досліджуваних територіальних громадах представлена закладами первинної медичної допомоги, зокрема амбулаторіями та фельдшерсько-акушерськими пунктами. Особливістю організації медичного обслуговування населення Мішково-Погорілівської та Шевченківської громад є функціонування спільної системи первинної медичної допомоги на засадах міжмуніципального співробітництва. Такий підхід дає змогу об'єднувати кадрові, організаційні та матеріальні ресурси громад для забезпечення доступності базових медичних послуг.

Для отримання спеціалізованої та стаціонарної медичної допомоги мешканці сільських територіальних громад переважно звертаються до закладів охорони здоров'я міських громад, у яких функціонують багатoproфільні лікарні та надається ширший спектр медичних послуг. Це свідчить про збереження територіальної залежності сільських громад від міських центрів у частині отримання медичної допомоги вторинного рівня.

У сфері соціального захисту в усіх досліджуваних громадах створено відповідні структурні підрозділи або спеціалізовані служби, які забезпечують надання базових соціальних послуг населенню. Найбільший обсяг фінансування місцевих соціальних програм зафіксовано у Шевченківській територіальній громаді. Упродовж 2023–2025 рр. пріоритетними напрямками таких програм були підтримка ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, а також громадян, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації.

Культурна інфраструктура всіх досліджуваних громад представлена базовими закладами культури, насамперед будинками культури та бібліотеками. Водночас окремі громади мають додаткові можливості для розвитку культурної сфери завдяки туристичному потенціалу.

Зокрема, Мигіївська територіальна громада володіє значними природно-рекреаційними ресурсами, що створює сприятливі передумови для розвитку туризму та позитивно впливає на активізацію культурного життя. Перспективи туристичного розвитку має також Куцурубська територіальна громада, передусім у напрямі сільського та зеленого туризму. Реалізація такого потенціалу може сприяти диверсифікації місцевої економіки, підтримці культурних ініціатив і підвищенню привабливості територій.

Однією з основних проблем функціонування культурної інфраструктури більшості досліджуваних територіальних громад є недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення закладів культури. У Шевченківській територіальній громаді негативний вплив цього чинника частково компенсується функціонуванням п'яти молодіжних центрів дозвілля, створених за рахунок коштів місцевого бюджету та співфінансування міжнародних донорських організацій. Діяльність зазначених центрів сприяє розширенню можливостей для змістовного дозвілля молоді, розвитку громадської активності та реалізації культурно-освітніх ініціатив.

До ключових проблем розвитку соціальної інфраструктури Шевченківської та Куцурубської територіальних громад належать руйнування й пошкодження об'єктів унаслідок воєнних дій, скорочення чисельності населення, недостатні обсяги фінансування, моральна та фізична застарілість матеріально-технічної бази, поглиблення демографічних диспропорцій, зокрема старіння населення та міграція молоді, а також нерівномірна територіальна доступність соціальних, культурних, освітніх і медичних послуг для мешканців віддалених населених пунктів.

Подальший розвиток соціальної інфраструктури зазначених громад має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає залучення інвестиційних

і донорських ресурсів, розвиток міжмуніципального співробітництва, упровадження сучасних цифрових та організаційних рішень, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення доступності послуг і вдосконалення механізмів оцінювання їх якості. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню соціальної стійкості громад, підвищенню якості життя населення та створенню передумов для відновлення і сталого розвитку територій.

Важливо зазначити, що видатки на соціальну галузь в 2025 р. Куцурубської громади становить 63 млн.грн, Шевченківської 178 млн.грн, Мигіївської 91 млн.грн, Мішково-Погорілівської 68 млн.грн.

Місцеве самоврядування (інституційна складова) у даних громадах має однакову структуру та здійснюється сільською радою в складі голови ради. Виконавчі органи розділені на апарат та 4 структурні підрозділи (фінансовий відділ; відділ освіти, молоді та спорту; служба у справах дітей; відділ соціального захисту населення з включеним КП Центр надання соціальних послуг).

Найбільшу кількість посадових осіб має Шевченківська ТГ – 75 шт.од., а найменшу Куцурубська 31 шт.од. Частка видатків бюджету на утримання апарату управління найвищі в 2025 р. в Шевченківській ТГ 36%, що пояснюється залученням кваліфікованих спеціалістів та великою кількістю старостатів з населеними пунктами.

Проведений аналіз інфраструктурного забезпечення та комплексного розвитку територіальних громад Миколаївська область (Куцурубської, Шевченківської, Мішково-Погорілівської та Мигіївської) свідчить про значну диференціацію їх розвитку, що зумовлена як довоєнними факторами, так і впливом повномасштабної війни [101; 102]:

- транспортна інфраструктура області загалом перебуває на середньому рівні розвитку, однак має стратегічне значення для економіки. Наявність ключових автомобільних магістралей, зокрема М-14 Одеса–Мелітополь–Новоазовськ та Р-06 Миколаїв–Ульянівка, формує конкурентні переваги для громад, через які вони проходять. Це створює передумови для розвитку

логістичних хабів і підсилює роль транспортного фактору у територіальному розвитку [103];

- встановлено, що найбільш вигідне економіко-географічне положення має Шевченківська громада, яка поєднує транспортну доступність, наявність зрошувальних систем та аграрну спеціалізацію [104];

- вплив війни став визначальним фактором трансформації розвитку громад. Куцурубська громада демонструє ознаки депресивної території, тоді як Шевченківська громада характеризується високими темпами відновлення та зростанням доходів [102; 105];

- критична інфраструктура громад зазнала суттєвих пошкоджень, особливо в прифронтових та деокупованих територіях. Найбільш проблемною є ситуація в Куцурубській громаді, тоді як Мішково-Погорілівська та Мигіївська громади мають відносно кращі показники завдяки або географічному положенню, або близькості до міських центрів;

- соціальна інфраструктура загалом зберегла функціональність, однак потребує модернізації. Освітні, медичні та культурні установи функціонують у всіх громадах, але їх ефективність обмежується недостатнім фінансуванням, демографічними проблемами та наслідками руйнувань. Особливо актуальними залишаються питання оптимізації мережі закладів і підвищення якості послуг;

- інституційна спроможність громад є відносно подібною за структурою, але відрізняється за кадровим забезпеченням і фінансовими можливостями. Найбільш ресурсно забезпеченою є Шевченківська громада, тоді як Куцурубська має обмежений управлінський потенціал.

Загалом, розвиток територіальних громад Миколаївської області визначається поєднанням трьох ключових факторів:

- рівнем безпеки та впливом бойових дій;
- транспортною та логістичною доступністю;
- наявністю економічного та ресурсного потенціалу (аграрного, туристичного, енергетичного).

У перспективі відновлення та зростання громад залежатиме від:

- інвестицій у критичну та транспортну інфраструктуру;
- модернізації зрошувальних систем;
- розвитку логістичних та аграрних хабів;
- залучення донорської допомоги та приватного капіталу;
- підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Таким чином, досліджувані громади мають різні стартові умови, але за умови ефективної політики відновлення здатні сформувати стійку основу для довгострокового соціально-економічного розвитку.

2.3. Фінансове забезпечення формування та розвитку складових інфраструктурного забезпечення територіальних громад

У сучасних умовах війни в Україні особливого значення набуває ефективне управління фінансовим забезпеченням територіальних громад, в тому числі для підтримки стану інфраструктурного забезпечення громад. Метою є пошук джерел, механізмів і інструментів фінансового забезпечення інфраструктури територіальних громад, а також визначення напрямів його вдосконалення.

Фінансове забезпечення громад Миколаївської області має особливості, які зосереджені на рис.2.2.

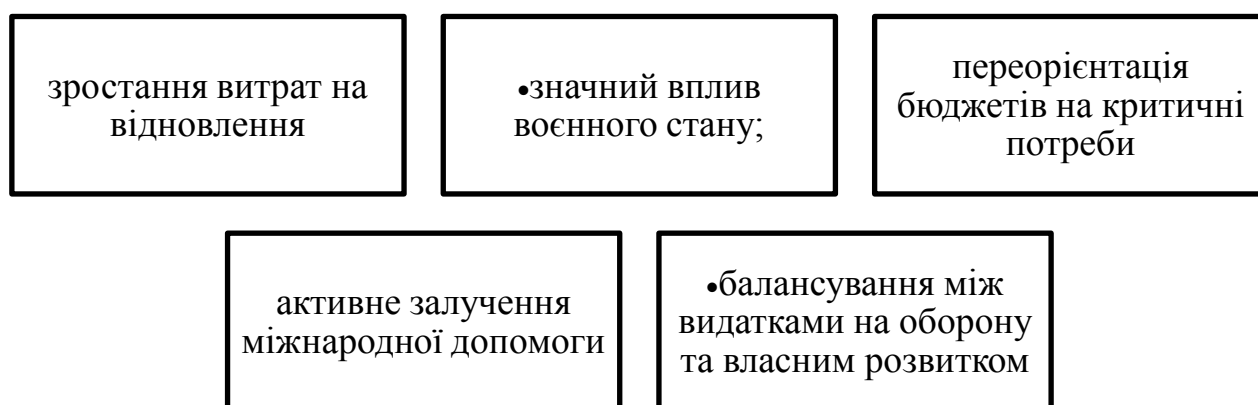


Рисунок 2.2 – Особливості фінансування інфраструктурного забезпечення в Миколаївській області

Джерело: сформовано автором

Частина громад Миколаївської області, особливо на півдні і на сході області через військові дії зазнали величезної руйнації інфраструктури, що призвело до негативних наслідків. Тому громадам в тих зонах довелося шукати шляхи для відновлення інфраструктури – Шевченківська, Заводська, Галицинівська, Куцурубська, Очаківська, Миколаївська та Снігурівська територіальні громади витратили починаючи з 2023 року більше 500 млн. грн. власних коштів для відновлення.

Окрім прямих руйнацій інфраструктури негативний вплив на фінансування базується на сповільненні зростання економіки, зменшенні приватних інвестицій, що в свою чергу сповільнює зростання бюджетів громад. Також громади не будують низькопріоритетні об'єкти, а концентрують усі ресурси на підтримці вразливих груп населення та підтримці критичної інфраструктури забезпечуючи стійкість та безпеку.

Так, наприклад, Шевченківська громада відвела земельну ділянку під будівництво оптового овочового ринку, що є досить економічно привабливою інвестицією, але складна безпекова ситуація, відсутність гарантованого страхування ризиків заважає потенційним інвестором вкладати кошти в даний проєкт.

Серед позитивних особливостей ключову роль відіграє активність донорської підтримки з вітчизняним та міжнародним фінансуванням. Всі перелічені вище громади отримують значні інвестиції від донорів для забезпечення в першу чергу соціальної, безпекової та критичної складової інфраструктурного забезпечення.

Ще однією ключовою особливістю є значні видатки на сектор безпеки і оборони для забезпечення обороноздатності держави. Громади Миколаївської області, особливо ті, які зазнали прямого впливу агресора і знають наслідки поганої підготовки, вкладають значні кошти для підтримки ЗСУ. Тільки Шевченківська громада за період з 2023 р. до кінця 2025 р. надала підтримку обсягом 50 млн. грн. у грошовій і натуральній формі, що становить близько половини річного бюджету громади.

Але незважаючи на гостру необхідність в підтримці сектору оборони, потреби звичайних мешканців також потрібно вирішувати – від питань благоустрою до ремонту внутрішніх автомобільних доріг.

Ключову роль відіграють джерела фінансування відновлення і комплексного розвитку громад Миколаївської області. Основні джерела фінансування показано на рис. 2.3.

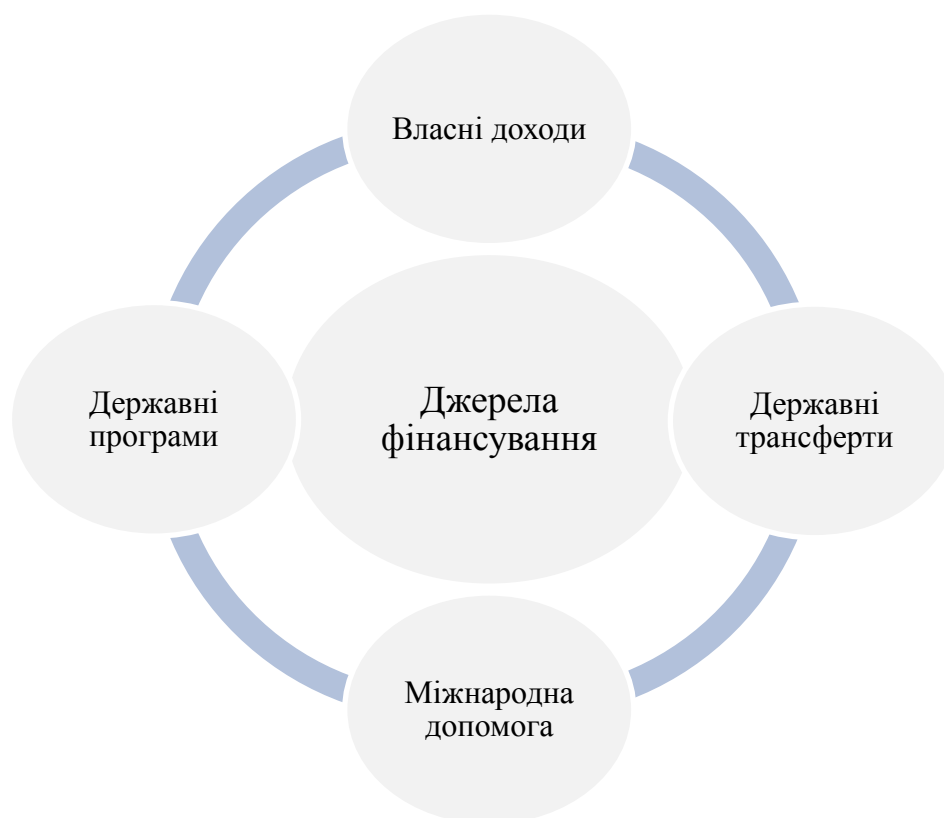


Рисунок 2.3 – Основні джерела фінансування інфраструктурного розвитку
Джерело: сформовано автором

Найбільш гнучким джерелом фінансування є власні доходи громад. За рішенням місцевих органів самоврядування, громади можуть спрямувати кошти на будь-які цілі, які дозволені законодавством. Але, враховуючи величезні збитки територіальних громад, власного ресурсу катастрофічно не вистачає.

Для прикладу Шевченківська територіальна громада при бюджеті власних надходжень у 2025 р. в 124 млн.грн витратила на розвиток і відновлення близько 35 млн.грн., що становить близько 28% власних

надходжень. Але враховуючи, що на початок 2025 р. непокриті збитки громади оцінювалися в 400 млн.грн., то на відновлення власним коштом знадобляться десятиліття.

Державні трансферти мають чітко визначене цільове спрямування, тому розраховувати на дане джерело в контексті комплексного розвитку неправильно. Субвенції, які отримують бюджети мають найчастіше спрямування на заробітну плату та соціальне забезпечення. Так Шевченківська громада з моменту деокупації в кінці 2022 р. не отримала жодного трансферту з держави для фінансування видатків розвитку, які і використовуються для відновлення та розвитку.

З 2023 р. діють певні державні програми для забезпечення енергоефективності, безпеки закладів загальної середньої освіти, забезпечення автобусами для підвозу учнів. З 2026 р. планується розширення кількості програм публічних інвестицій доповнених галузями загальної безпеки громад, безпеки дошкільної освіти, відновлення житлово-комунальної галузі та інші галузеві програми. На це орієнтовно буде спрямовано 30 млрд. грн.

Громади Миколаївської області, особливо постраждалі, з 2023 р. активно використовують міжнародну донорську підтримку для капітальних ремонтів критично необхідної інфраструктури громад. Насамперед міжнародні донори вкладають кошти в безпеку населення(захисні споруди, системи оповіщення), освітню складову(відновлення закладів освіти, забезпечення рівних умов для навчання), комунальне господарство (WASH-кластер, альтернативні джерела електрифікації, системи альтернативного опалення, тощо).

Шевченківська територіальна громада веде активне співробітництво з наступними міжнародними організаціями:

Oxfam GD – встановлено 4 нових водонапірних башти, замінено 1200 м водогону на суму 5146397 грн; отримано оргтехніки – 296305 грн;

«Філія Актед» - матеріали для водопостачання на суму 477720 грн. Представники фонду самотужки проводять легкі ремонти постраждалих будинків (невелика кількість) на території громади;

Благодійна організація «Благодійний фонд «ІзраЕЙД ЮКРЕЙН» - отримано термобілизну та генератори на суму 614113,99 грн. Обладнання для водяних свердловин – 2789095,20 грн. Установка очищення води зворотнім осмосом для с. Миколаївське - 2343080 грн. Для адміністративних працівників проводились тренінги з надання першої домедичної допомоги;

Міжнародний медичний корпус – отримано 150 одиниць сміттєвих баків на суму 1073700 грн, отримано інструменти для житлово-комунальних підприємств на суму 88683 грн.

Благодійний фонд «Українська фундація» - генератори та кабелі до них на суму 322 386,32 грн.;

Благодійний фонд «Save the Children» - отримано будівельних матеріалів на суму 1006039,52 грн, вікон та дверей для амбулаторій та пунктів здоров'я на суму 451317 грн, кабель для відновлення живлення насосної станції у с. Луч на суму 118995 грн. Отримано водонапірну башту для с. Шевченкове, 2 км водогінних труб та з'єднувальних муфт для них на суму 960182 грн.;

«Відділення Польської Гуманітарної акції в Україні» - отримано дренажні насоси (вживані) на суму 18284 грн. Будівельні матеріали та сантехніка для шкіл і дитячих садочків;

Громадська організація «Десяте квітня» - за їх допомоги отримано будівельних матеріалів від UNHCR на суму 9608700,66 грн.;

Благодійний Фонд «Партнерство за сильну Україну» - отримано інструменти на суму 100677,87 грн.;

Проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» - отримано комп'ютерної техніки на суму 232233 грн.;

ВГО «Українська Асоціація Центр Підтримки Бізнесу» - громада отримала 20 корів, очікується 20 комплектів курей;

MANN BAU GMBH (Німеччина) – отримано пожежний автомобіль Mercedes- Benz 1992 р. випуску, вартістю 116537 грн;

Swiss Federal department of Foreign Affairs – отримано обладнання для водозабезпечення на суму 1307447,40 грн;

Bundesanstalt Technisches Hilfswerk отримано екскаватор-навантажувач JCB 3сх з додатковим обладнанням на суму 5614770,6 грн, вилковий навантажувач Toyota 1.8т (вартість 1634102 грн), вантажний автомобіль MAN вартістю 8067922, генератори на суму 3620584 грн, насоси для водних свердловин на суму 325013 грн, 5 рохл на суму 73210 грн та міні-екскаватор вартістю 1056062 грн;

Міжнародна організація з міграції (МОМ) – отримано будівельних матеріалів на суму 1624652,76 грн.;

Міністерство закордонних справ Данії – отримано екскаватор JCB JS175 вартістю 5119604 грн, отримано сміттевоз на базі вантажівки Ford вартістю 3875885 грн.;

«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» – екскаватор- навантажувач 2559436,31 грн;

Благодійний фонд «Фортечний» – конвектори, прожектори, теплові гармати – 1117208,93 грн.;

Благодійний фонд «Ласка» – ваучери населенню на будівельні матеріали на суму 5448000 грн.

І цей список не є вичерпним. По підрахункам фінансового відділу Шевченківської сільської ради громада отримала підтримку в натуральній формі на суму понад 300 млн.грн. в період 2022-2025 рр.

Слід зазначити, що громаді значно постраждала від воєнних дій, тому увага з боку міжнародних гуманітарних організацій до неї значно більша ніж до умовно «спокійних» громад.

Але незважаючи на суттєву міжнародну підтримку територіальна громада продовжує удосконалювати складову фінансової забезпеченості територіальних громад. Основними напрямками, які виділяє фінансовий відділ громади є:

- диверсифікація джерел фінансування;
- розвиток державно-приватного партнерства;
- залучення міжнародних інвестицій;
- підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами.

У межах проведеного дослідження спільно з фахівцями фінансового відділу Шевченківської сільської ради було забезпечено практичне впровадження програмного забезпечення ЦІАТ «Спроможна громада». Зазначений програмний продукт є сучасним цифровим інструментом управління місцевими фінансами, який дає змогу комплексно відстежувати податкові надходження до бюджету територіальної громади в режимі реального часу. Його функціонування ґрунтується на завантаженні та опрацюванні інформації з інформаційно-аналітичної системи «LOGICA» і баз даних Державної податкової служби України.

Програмне забезпечення забезпечує автоматизоване формування реєстрів платників податків і податкових боржників, об'єктів нерухомого майна, земельних ділянок, договорів оренди та даних погосподарського обліку. Використання системи також сприяє оперативному виявленню додаткових резервів наповнення місцевого бюджету та підвищенню ефективності адміністрування місцевих податків і зборів.

Практика застосування ЦІАТ «Спроможна громада» вже набула поширення в органах місцевого самоврядування Івано-Франківська, Львова, Тернополя, Дніпра, а також в інших територіальних громадах, які відрізняються за чисельністю населення, площею та структурою територіальної організації.

До основних функціональних переваг упровадження програмного забезпечення належать посилення контролю за податковими надходженнями та станом податкової заборгованості; автоматизоване ведення реєстрів платників податків, договорів оренди, земельних ділянок, нерухомого майна та погосподарського обліку; формування управлінської і фінансової звітності в електронному вигляді; зниження обсягів паперового документообігу; забезпечення належного рівня захисту інформації; отримання деталізованих аналітичних даних для обґрунтування стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Сучасні безпекові виклики актуалізували необхідність належного захисту бюджетної інформації та забезпечення можливості дистанційної роботи

працівників фінансових органів і розпорядників бюджетних коштів територіальних громад. У цьому контексті використання програмного забезпечення ЦІАТ набуває особливого значення, оскільки забезпечує збереження, захист і доступність бюджетних даних, а також дає змогу організовувати роботу фінансових підрозділів незалежно від фактичного місця перебування їх працівників.

Важливою перевагою програмного продукту є можливість розв'язання проблеми територіального розподілу податкових надходжень у громадах, які мають внутрішній адміністративно-територіальний поділ на старостинські округи, райони або інші територіальні одиниці. Функціонал системи дає змогу розподіляти доходи бюджету відповідно до наявної територіальної структури громади, а за необхідності — здійснювати додаткову деталізацію такого розподілу. Це створює передумови для більш обґрунтованого і справедливого планування видатків між окремими територіями залежно від обсягів сформованих ними доходів, сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу та зниженню рівня суперечностей у депутатському корпусі.

Система також дає змогу здійснювати територіальний розподіл надходжень від акцизного податку, податку на доходи фізичних осіб, зокрема надходжень, пов'язаних із використанням державних трансфертів на оплату праці, наприклад освітньої субвенції. Окреме значення має можливість розподілу податкових надходжень від великих аграрних підприємств, які юридично зареєстровані на території одного старостинського округу, але фактично здійснюють господарську діяльність на території кількох округів. У такому разі розподіл може здійснюватися з урахуванням місця розташування та площі земельних ділянок, що перебувають в обробітку відповідних підприємств.

У результаті впровадження програмного забезпечення ЦІАТ «Спроможна громада» у Шевченківській сільській територіальній громаді було сформовано власний актуалізований реєстр платників податків. Його використання сприяло вдосконаленню адміністрування місцевих податків і зборів, систематизації

роботи з податковою заборгованістю, підвищенню достовірності фінансової інформації та посиленню аналітичного забезпечення управління доходами місцевого бюджету.

Важливим резервом мобілізації додаткових фінансових ресурсів територіальної громади є скорочення податкового боргу. З огляду на те, що діяльність органів Державної податкової служби України значною мірою орієнтована на забезпечення надходжень до державного бюджету, для органів місцевого самоврядування особливого значення набуває самостійний оперативний моніторинг податкової заборгованості, своєчасне виявлення її зростання та системне інформування боржників.

Упродовж 2024–2025 рр. фінансовому відділу Шевченківської сільської ради вдалося зменшити обсяг податкового боргу з 15,0 млн грн до 11,0 млн грн. Досягнутий результат є особливо вагомим з огляду на те, що протягом 2022–2024 рр. його обсяг зріс із 2,5 млн грн до 15,0 млн грн. Це свідчить про необхідність постійного контролю за станом розрахунків платників податків, посилення взаємодії з контролюючими органами та використання цифрових інструментів адміністрування місцевих доходів.

В умовах критичного дефіциту фінансових ресурсів, необхідних для комплексного відновлення території, одним із принципів управління фінансами Шевченківської громади стало максимальне використання державних трансфертів, спрямованих на оплату праці. Такий підхід має не лише видаткове, а й фіскальне значення, оскільки частина коштів, виплачених у вигляді заробітної плати, повертається до місцевого бюджету через надходження податку на доходи фізичних осіб. Водночас застосування зазначеного підходу потребує збалансування з мотиваційною функцією оплати праці та недопущення формального нарощування видатків без належного соціально-економічного ефекту.

Ще одним інструментом залучення додаткових фінансових ресурсів є розміщення тимчасово вільних коштів місцевого бюджету на депозитних рахунках у банківських установах. Його економічна сутність полягає в тому,

що громада тимчасово передає вільний залишок бюджетних коштів банку, який нараховує проценти, що надалі зараховуються до місцевого бюджету як додаткові доходи.

У 2026 р. фінансовий відділ Шевченківської сільської ради став першим у Миколаївській області та одним із перших в Україні, хто відновив практику застосування цього інструменту. Його використання стало можливим після періоду фактичного обмеження такого механізму, оскільки у 2025 р. Міністерство фінансів України не погоджувало розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах.

Практичний механізм застосування цього інструменту полягає в тому, що кошти місцевого бюджету, попередньо заплановані на фінансування певних видатків, можуть тимчасово розміщуватися на депозиті за наявності економії, перенесення строків оплати або відтермінування виконання робіт. У такому разі громада отримує можливість не лише зберегти кошти до моменту їх фактичного використання, а й одержати додатковий процентний дохід. При цьому рівень дохідності за окремими депозитними продуктами може перевищувати середні ставки, що пропонуються юридичним особам.

Доцільність використання депозитного інструменту виникає за таких умов: стабільне перевиконання дохідної частини місцевого бюджету; відсутність поточних і прогнозованих касових розривів; наявність короткострокового профіциту ліквідності; чітке визначення строків майбутнього використання коштів.

Розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів на депозитних рахунках може розглядатися як ефективний інструмент отримання пасивного доходу місцевого бюджету. Водночас його застосування потребує належного фінансового планування, високого рівня бюджетної дисципліни, постійного контролю ліквідності та неухильного дотримання вимог чинного законодавства.

Окремою перевагою депозитного механізму є можливість отримання додаткового доходу від тимчасово невикористаних цільових коштів, напрями

витрачання яких в умовах воєнного стану можуть не належати до першочергових. До таких надходжень, зокрема, можуть бути віднесені кошти екологічного податку та надходження від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва.

Значна частина природоохоронних, енергоефективних та інших заходів, на реалізацію яких можуть спрямовуватися відповідні цільові надходження, фінансується за рахунок міжнародної технічної допомоги та ресурсів донорських організацій. За таких умов тимчасове розміщення невикористаних бюджетних коштів на депозитних рахунках дає змогу не лише забезпечити їх збереження до моменту цільового використання, а й сформувати додаткові доходи місцевого бюджету, які надалі можуть використовуватися без жорсткої прив'язки до первинного цільового призначення основної суми коштів.

За оцінками фінансового відділу Шевченківської сільської ради, упродовж 2026 р. до кінця бюджетного періоду передбачається поетапно розмістити на депозитних рахунках 7,1 млн грн тимчасово вільних коштів місцевого бюджету. Очікуваний обсяг процентних надходжень становитиме близько 600 тис. грн. Для громади зазначена сума є суттєвою, оскільки вона співмірна із сукупними доходами Центру надання адміністративних послуг за два роки або з річним обсягом надходжень податку на нерухоме майно. Це підтверджує доцільність використання депозитного механізму як додаткового інструменту підвищення дохідності бюджетних ресурсів за умови дотримання вимог фінансової безпеки, ліквідності та бюджетного законодавства.

За результатами дослідження встановлено, що фінансове забезпечення інфраструктурного розвитку територіальних громад Миколаївської області в умовах воєнного стану формується під впливом комплексу деструктивних чинників. До найбільш вагомих із них належать руйнування та пошкодження об'єктів інфраструктури, скорочення ділової активності, звуження податкової бази, зниження інвестиційної привабливості територій і зростання обсягів першочергових бюджетних видатків. Сукупний вплив зазначених чинників

зумовлює істотний дефіцит фінансових ресурсів та актуалізує необхідність пошуку альтернативних і додаткових джерел фінансування відновлення.

Обґрунтовано, що власні доходи територіальних громад, попри відносну гнучкість їх використання, не забезпечують повного покриття потреб інфраструктурного відновлення. Значна частина таких ресурсів спрямовується на фінансування першочергових потреб, зокрема соціального захисту населення, забезпечення функціонування критичної інфраструктури, підтримку комунальних установ, а також заходи у сфері безпеки й оборони. За таких умов можливості фінансування капітальних видатків і довгострокових інфраструктурних проєктів залишаються обмеженими.

Встановлено, що державні трансферти відіграють важливу роль у збалансуванні місцевих бюджетів, однак переважно мають цільовий характер, що обмежує можливості органів місцевого самоврядування оперативно перерозподіляти їх відповідно до поточних потреб відновлення. Така особливість знижує гнучкість бюджетного управління та ускладнює фінансування комплексних інфраструктурних проєктів, реалізація яких потребує поєднання поточних і капітальних видатків.

Визначено, що вагоме місце у фінансуванні інфраструктурного розвитку громад належить міжнародній донорській допомозі. Завдяки залученню ресурсів міжнародних партнерів реалізуються проєкти у сферах водопостачання і водовідведення, енергетичної стійкості, освіти, житлово-комунального господарства, соціальної інфраструктури та відновлення пошкоджених об'єктів. Водночас надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування створює ризики нестабільності, оскільки обсяги, строки та напрями надання донорської підтримки визначаються не лише потребами громади, а й пріоритетами донорських організацій.

Доведено, що підвищення фінансової спроможності територіальних громад потребує формування стійкої внутрішньої фінансової бази та вдосконалення управління наявними ресурсами. Перспективними напрямками є посилення адміністрування місцевих податків і зборів, скорочення податкового

боргу, виявлення резервів розширення дохідної бази, ефективне управління тимчасово вільними коштами, залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та підготовка якісних проєктів для участі у грантових і донорських програмах.

Таким чином, фінансове забезпечення інфраструктурного розвитку територіальних громад має ґрунтуватися на комплексному та диверсифікованому підході, який передбачає поєднання власних доходів, державних трансфертів, міжнародної допомоги, інвестиційних ресурсів і сучасних інструментів управління бюджетною ліквідністю. Реалізація такого підходу сприятиме зміцненню фінансової автономії громад, зниженню залежності від окремих джерел фінансування, підвищенню результативності використання бюджетних коштів і створенню передумов для сталого інфраструктурного розвитку в умовах воєнних та післявоєнних ризиків.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження показало, що ключовими чинниками розвитку залишаються демографічна ситуація, стан ринку праці, рівень бюджетної забезпеченості та структура економіки. Водночас для регіону характерне скорочення чисельності населення, нерівномірність його розселення та посилення міграційних процесів, що особливо відчутно в сільських громадах. Ринок праці зазнав значних змін: зросло безробіття, посилилася трудова міграція, а структура зайнятості ще більше змістилася у бік аграрного сектору.

2. Фінансовий аналіз підтвердив, що місцеві бюджети залишаються основним інструментом забезпечення розвитку громад. Попри падіння доходів у 2022 році, вже у наступні роки спостерігається поступове відновлення фінансової спроможності за рахунок трансфертів, донорської допомоги та часткової стабілізації економічної діяльності. Водночас значна частина видатків переорієнтована на першочергові потреби — оборону, відновлення інфраструктури та підтримку населення.

3. Особливу роль у розвитку регіону відіграють прифронтові громади, які, з одного боку, зазнали найбільших руйнувань, а з іншого — стали важливими елементами логістичної та безпекової інфраструктури. Це підвищує їх стратегічне значення, але водночас посилює навантаження на місцеві бюджети та управлінські ресурси.

4. Встановлено, що інфраструктурне забезпечення громад області характеризується значною диференціацією, яка сформувалася під впливом як довоєнних факторів (економіко-географічне положення, наявність транспортних коридорів, спеціалізація господарства), так і наслідків повномасштабної війни. Транспортна інфраструктура, незважаючи на середній загальний рівень розвитку, виконує стратегічну функцію у формуванні конкурентних переваг територій. Наявність магістральних автошляхів і близькість до портової інфраструктури створюють передумови для розвитку логістичних центрів і аграрних хабів, що особливо актуально для громад із вираженою сільськогосподарською спеціалізацією.

5. Водночас встановлено, що просторовий фактор є одним із ключових у визначенні рівня розвитку громад. Найбільш вигідні позиції займають громади, розташовані вздовж транспортних коридорів або поблизу обласного центру, тоді як прифронтові та деокуповані території стикаються з системними інфраструктурними обмеженнями. Особливо складна ситуація спостерігається у громадах, які перебувають у зоні активних бойових дій, де порушено функціонування базових елементів критичної інфраструктури — енергетики, водопостачання та транспортного сполучення.

6. Аналіз показав, що вплив війни став визначальним чинником трансформації соціально-економічного розвитку громад. Він проявляється через скорочення чисельності населення, зниження економічної активності, руйнування інфраструктури та зміну структури бюджетних видатків. Разом з тим, окремі громади демонструють високі темпи відновлення, що свідчить про їх адаптивність та наявність внутрішнього потенціалу розвитку. Особливо це

характерно для громад, які поєднують вигідне географічне положення з наявністю ресурсної бази та активною інституційною політикою.

7. Важливою складовою інфраструктурного забезпечення є соціальна сфера, яка загалом зберегла функціональність навіть в умовах війни. Освітні, медичні та культурні установи продовжують надавати базові послуги, однак їх ефективність обмежується низкою проблем: застарілою матеріально-технічною базою, нерівномірністю доступу, демографічними викликами та недостатнім фінансуванням. Це зумовлює необхідність модернізації соціальної інфраструктури та оптимізації мережі закладів відповідно до нових умов розвитку.

8. У свою чергу, фінансове забезпечення інфраструктурного розвитку громад характеризується високим рівнем обмеженості ресурсів та залежністю від зовнішніх джерел. Доведено, що власні доходи громад, незважаючи на їх гнучкість, не здатні покрити потреби відновлення, оскільки значна їх частина спрямовується на поточні видатки та забезпечення базових функцій. Державні трансферти, маючи цільовий характер, також не забезпечують достатньої фінансової автономії громад у питаннях розвитку. У ході дослідження також встановлено, що ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливого значення в умовах обмеженості бюджетних коштів. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління фінансами, оптимізація податкового адміністрування, робота з податковим боргом та використання інструментів тимчасового розміщення коштів (депозитів) дозволяють громадам підвищувати ефективність використання наявних ресурсів і формувати додаткові джерела доходів.

9. Ключову роль у відновленні інфраструктури відіграє міжнародна донорська допомога, яка фактично стала основним джерелом фінансування капітальних видатків у постраждалих громадах. Донорські ресурси спрямовуються насамперед на критичну інфраструктуру, безпеку населення та соціальну сферу, що дозволяє підтримувати базову життєздатність територій. Разом із тим, така залежність від зовнішнього фінансування створює ризики

нестабільності у довгостроковій перспективі та підкреслює необхідність формування власної фінансової спроможності.

У перспективі забезпечення сталого розвитку громад потребує реалізації комплексної політики, що передбачає: активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію транспортної та зрошувальної інфраструктури, розвиток логістичних та аграрних кластерів, розширення державно-приватного партнерства, а також підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Важливим напрямом є також диверсифікація джерел фінансування та зменшення залежності від зовнішньої допомоги.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [5; 6; 7; 8]

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Вплив міжнародної допомоги, громадських організацій та міжмуніципального співробітництва на відновлення інфраструктури територіальних громад

У сучасних умовах територіальні громади зіштовхуються з численними викликами, пов'язаними з руйнуванням або зношенням інфраструктури, як було уже описано в попередніх розділах. Особливо гостро дана проблема відчувається умовах кризових ситуацій та у ході відновлення. Важливу роль у відбудові відіграють міжнародна допомога, діяльність громадських організацій та міжмуніципальне співробітництво територіальних громад. Дана синергія створює передумови для ефективного, прозорого та сталого розвитку громад.

Якщо говорити про вплив міжнародної допомоги, громадських організацій та міжмуніципального співробітництва на відновлення інфраструктури Шевченківської територіальної громади, то важливо визначити основні галузі, які потребують підтримки. В табл. 3.1 наведено обсяг фінансових ресурсів необхідних для відновлення зруйнованої та пошкодженої інфраструктури.

Таблиця 3.1 Обсяг фінансових ресурсів необхідних для відновлення інфраструктури Шевченківської територіальної громади

Назва підблоку	Обсяг вкладень, тис. грн
Освіта	300 000
Медицина	20 000
ЖКП	60 000
Транспортна інфраструктура	190 000
Культура	50 000
Всього	620 000

Джерело: сформовано автором за використанням інформації [100]

Зазначимо, що беручи до уваги класифікацію, яку ми запропонували в попередніх розділах, після проведення експертного обстеження і оцінки збитків для інфраструктури громади, для відновлення необхідні наступні обсяги фінансових ресурсів (табл. 3.1).

Проаналізувавши дані табл. 3.1. можна зробити висновок, що найбільше збитків зазнала інфраструктура освіти, так як майже 50% від необхідних ресурсів в грошовому еквіваленті займає саме підблок освіти. Так як майже всі заклади освіти громади отримали пошкодження різного ступеня, а школи в трьох населених пунктах зруйновані повністю. Великих збитків громада зазнала від руйнування дорожнього полотна в населених пунктах, були зруйновані акушерські пункти та зазнала пошкоджень амбулаторія в с. Шевченкове, зазнали пошкодження бібліотеки та палаци культури, зруйновані водогони, водонапірні вежі та насосні станції, була викрадена або знищена комунальна техніка. Якщо розраховувати на наявний бюджет розвитку, то для відновлення необхідно понад 17 років.

Слід зазначити, що в стратегії розвитку Шевченківської територіальної громади на 2022-2024 рр. відсутнє якісне планування заходів на майбутні періоди, так як план заходів на 2024 р. відсутній. Тому було визначено, що в стратегії комплексного відновлення до 2027 р. буде враховано наші пропозиції щодо розробки переліку пріоритетних об'єктів для відновлення. Визначено, що основними підблоками для відновлення буде визначено блок освіти та ЖКП.

Зазначимо, що частина заходів щодо об'єктів інфраструктури, які підлягають відновленню уже присутні у програмі соціально-економічного розвитку на 2025-2027 рр. і сума вливань з бюджету громади становить понад 30 млн. грн., так як частина бюджетних організацій знаходиться в простой і не фінансується мережа вуличного освітлення.

Важливим чинником посилення спроможності Шевченківської територіальної громади до відновлення стало залучення благодійної допомоги для потреб житлово-комунального господарства та освітньої сфери. Починаючи з 2023 р., громада отримала таку допомогу в натуральній і грошовій формах на загальну суму, що в грошовому еквіваленті перевищує 50 млн грн. Залучення

зазначених ресурсів частково компенсує дефіцит бюджетного фінансування, розширює можливості для відновлення пошкоджених об'єктів і створює передумови для прискорення відбудови соціальної та комунальної інфраструктури громади.

У процесі розроблення плану оптимізації мережі закладів освіти встановлено, що реалізація відповідних організаційних заходів дасть змогу зменшити сукупні видатки в розрахунку на одного учня, включаючи кошти освітньої субвенції, з 80,0 тис. грн до 50,0 тис. грн, тобто на 37,5 %, або орієнтовно на 38 %. Відповідно до запропонованої моделі освітня мережа громади передбачатиме функціонування одного ліцею, п'яти гімназій і п'ятнадцяти філій закладів освіти. Така реорганізація сприятиме скороченню адміністративних і господарських витрат, раціональнішому використанню приміщень, оптимізації кадрового забезпечення та вивільненню додаткових бюджетних ресурсів для фінансування інших пріоритетних потреб громади..

Узагальнення наведених результатів дає підстави стверджувати, що залучення благодійної допомоги, оптимізація мережі закладів освіти та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів безпосередньо впливають на темпи відновлення інфраструктури громади. В умовах воєнного стану та посилення міжмуніципальної конкуренції саме спроможність громади забезпечити безпечні, доступні й якісні послуги стає визначальним чинником збереження населення та залучення нових мешканців.

Як наголошують представники Асоціації міст України, у перспективі конкуренція між громадами розгортатиметься не лише за фінансові та інвестиційні ресурси, а передусім за людський капітал. У цьому контексті розвинена соціальна, освітня, медична, комунальна та безпекова інфраструктура є основою комфортного проживання населення, зміцнення його довіри до органів місцевого самоврядування та формування довгострокової привабливості території.

Необхідність поєднання інфраструктурного відновлення з відтворенням людського та інтелектуального потенціалу підтверджується сучасними дослідженнями муніципального управління, у яких акцентовано інноваційно-

цифрову трансформацію, управління знаннями, інституційну спроможність і міжмуніципальний обмін кращими практиками [123; 125].

Одним із перспективних напрямів удосконалення управління відновленням на сучасному етапі є кластеризація відповідних сфер діяльності з урахуванням міжнародних підходів і стандартів гуманітарного реагування. Кластерний підхід дає змогу структурувати потреби громади за функціональними напрямками, чіткіше розподіляти відповідальність між органами влади, комунальними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, а також забезпечувати узгодженість заходів і мінімізувати дублювання допомоги. Основні глобальні гуманітарні кластери відповідно до класифікації Організації Об'єднаних Націй наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Основні глобальні гуманітарні кластери згідно типології ООН

№	Кластер (англ.)	Українська назва	Основний зміст діяльності	Типовий координатор
1	Shelter	Житло	Тимчасове житло, відновлення будинків, забезпечення притулків, захисні споруди	UNHCR
2	Food Security	Продовольча безпека	Розподіл продуктів, підтримка с/г, продовольча допомога	World Food Programme
3	WASH	Вода, санітарія та гігієна	Доступ до питної води, туалети, гігієнічні засоби	UNICEF
4	Health	Охорона здоров'я	Медичні послуги, ліки, мобільні клініки	World Health Organization
5	Education	Освіта	Доступ до навчання, школи, навчальні матеріали	UNICEF
6	Protection	Захист населення	Захист прав людини, допомога ВПО, протидія насильству	UNHCR
7	Logistics	Логістика	Доставка допомоги, склади, транспорт	World Food Programme
8	Early Recovery	Раннє відновлення	Відновлення інфраструктури, економіки, послуг	United Nations Development Programme

Джерело: сформовано автором на основі [108]

Аналізуючи табл. 3.2 слід зазначити, що всі ці кластери присутні в Україні. В областях, які постраждали найбільше присутні більше кластерів з

більшим фінансуванням, але також деякі кластери присутні в тилкових територіях і більшою мірою акцентують увагу на ВПО.

Для Миколаївської області найбільш актуальними є гуманітарні кластери WASH, Shelter та Food Security. Починаючи з 2024 р., в області також активізувалося розгортання кластера Early Recovery, орієнтованого на раннє відновлення територій, відновлення базових послуг і формування передумов для подальшого соціально-економічного розвитку.

Найбільш масштабним за обсягами залученої міжнародної підтримки є кластер WASH, що охоплює питання водопостачання, санітарії та гігієни. Його пріоритетність у Миколаївській області зумовлена впливом двох ключових чинників загальнодержавного значення. Першим із них стало руйнування у 2022 р. насосної станції та пошкодження водогону, яким здійснювалося постачання води з річки Дніпро до м. Миколаєва. Другим чинником був підриг Каховської гідроелектростанції, що спричинив різке зниження рівня води та негативно вплинув на можливості водозабору в областях, які використовували ресурси Дніпра.

Сукупна дія зазначених факторів зумовила активізацію міжнародних організацій і донорів у напрямі фінансування відновлення та модернізації водопровідної інфраструктури м. Миколаєва і територіальних громад області. Водночас перевагою такого підходу стало те, що окремі громади, у яких аварійний стан водопровідних мереж був спричинений не лише безпосередніми наслідками воєнних дій, а й тривалим фізичним зношенням інфраструктури, також отримали можливість залучити зовнішні ресурси для її оновлення.

Важливою передумовою ефективного використання міжнародної допомоги є належне планування місцевих бюджетів і узгодження національної галузевої класифікації видатків із міжнародними підходами до кластеризації гуманітарної підтримки. Відмінності між такими класифікаціями можуть ускладнювати підготовку проєктів, планування співфінансування та подальший облік залучених ресурсів.

Наприклад, у національній системі бюджетного планування будівництво захисних споруд для закладів освіти відноситься до галузі «Освіта», тоді як у межах кластерного підходу Організації Об'єднаних Націй відповідні заходи можуть бути віднесені до кластера Shelter. Це свідчить про необхідність гармонізації підходів до планування публічних інвестицій, бюджетної класифікації та міжнародної допомоги.

Урахування таких відмінностей має важливе значення для узгодження місцевих інвестиційних програм із пріоритетами донорських організацій, уникнення дублювання фінансування та забезпечення прозорого відображення ресурсів, спрямованих на відновлення інфраструктури. Отже, інтеграція кластерного підходу у систему планування розвитку територіальних громад може підвищити результативність залучення міжнародної підтримки та забезпечити більш послідовну реалізацію проєктів відновлення.

Для Шевченківської територіальної громади до основних напрямів відновлення та розвитку інфраструктури в межах WASH-кластера доцільно віднести відновлення і ремонт водопровідних мереж, буріння та облаштування свердловин, створення резервних джерел водопостачання, зокрема із застосуванням цистерн і генераторів, очищення та дезінфекцію води, відновлення каналізаційних систем, капітальний ремонт водоочисних споруд і модернізацію насосних станцій.

Слід підкреслити, що наведені напрями сформовано насамперед у контексті відновлення та комплексного розвитку інфраструктури громади. Водночас WASH-кластер охоплює також поточні заходи, пов'язані з невідкладним забезпеченням базових санітарно-гігієнічних і побутових потреб населення. Тому під час стратегічного планування доцільно чітко розмежовувати інфраструктурні проєкти довгострокового характеру та заходи оперативного реагування.

У межах реалізації місцевої стратегії у Шевченківській територіальній громаді розроблено план поетапної заміни водопровідної мережі. Починаючи з 2023 р., у громаді замінено понад 30 км водопровідних мереж на загальну суму

понад 30 млн грн, з яких 2,5 млн грн становило співфінансування з місцевого бюджету. Це свідчить про практичну спроможність громади поєднувати зовнішні джерела фінансування з власними бюджетними ресурсами для реалізації інфраструктурних проєктів.

Практичний розрахунок 3. Ефект партнерського фінансування водопровідної мережі. Для консервативної оцінки використано нижню межу вартості реалізованих робіт — 30,0 млн грн. За місцевого співфінансування 2,5 млн грн його частка не перевищує 8,33 %, обсяг зовнішнього ресурсу становить щонайменше 27,5 млн грн, а коефіцієнт фінансового важеля $K_{фв} = V_{зовн} / V_{місц}$ дорівнює не менше 11,0. Тобто кожна 1 грн місцевого співфінансування забезпечила залучення щонайменше 11 грн зовнішніх коштів. Додаткова операційна економія від енергоефективного обладнання — понад 0,3 млн грн на рік, або щонайменше 1,5 млн грн за п'ять років без дисконтування.

На нашу думку, чинну стратегію розвитку громади доцільно доповнити систематизованим переліком пріоритетних проєктів у межах WASH-кластера. Наявність заздалегідь підготовлених проєктних пропозицій дасть змогу оперативно реагувати на зміну пріоритетів і умов фінансування з боку міжнародних партнерів, подавати готові проєкти на конкурсні відбори або пропонувати альтернативні рішення відповідно до актуальних потреб громади. Такий підхід є доцільним навіть за умови необхідності забезпечення співфінансування з місцевого бюджету.

Особливого значення набуває узгодження донорських проєктів із фактичними стратегічними потребами громади. Залучення міжнародної допомоги має бути спрямоване не лише на реалізацію проєктів, запропонованих донорами, а передусім на розв'язання найбільш критичних інфраструктурних проблем території. Це пов'язано з тим, що інформація про обсяги підтримки громад систематизується в міжнародних реєстрах і використовується для збалансування розподілу ресурсів. Унаслідок цього може виникнути ситуація, за якої громада формально отримує значний обсяг фінансування, однак реалізовані заходи не забезпечують вирішення її першочергових проблем.

Важливим додатковим результатом реалізації проєктів у межах WASH-кластера є впровадження сучасних технічних стандартів. Заміна фізично та морально застарілого обладнання на нові енергоефективні й технологічно досконалі системи дає змогу не лише усунути конкретну інфраструктурну проблему, а й підвищити надійність, безпечність та економічну ефективність функціонування водопровідно-каналізаційного господарства. Таким чином, модернізація об'єктів WASH-інфраструктури формує довгостроковий ефект, що проявляється у зниженні експлуатаційних витрат, зменшенні аварійності та підвищенні якості надання послуг населенню.

Показовим прикладом комплексного підходу до модернізації водопостачальної інфраструктури є ініціатива фінансового відділу Шевченківської сільської ради щодо розроблення плану поетапної заміни водонапірних веж. Для Шевченківської територіальної громади такі об'єкти мають критичне значення, оскільки за відсутності природних поверхневих джерел води вони забезпечують функціонування системи водопостачання населення.

Запропонований підхід передбачає не лише заміну фізично зношених водонапірних веж, а й одночасне встановлення сонячних панелей, акумуляторних систем, автоматизованих пунктів управління та резервних генераторів, зокрема дизельних або комбінованих газобензинових. Незважаючи на збільшення початкової вартості таких проєктів, їх реалізація сприяє підвищенню енергетичної автономності об'єктів, безперервності надання послуг і скороченню експлуатаційних витрат.

Починаючи з 2024 р., у Шевченківській громаді за рахунок донорських коштів встановлено шість комплектів водонапірних веж із відповідним енергетичним та резервним обладнанням. Упровадження зазначених технічних рішень дало змогу забезпечити подачу води в періоди аварійних і планових відключень електроенергії, а також скоротити витрати на функціонування цих об'єктів приблизно на 15 %, що становить понад 300 тис. грн на рік.

Отримані результати свідчать про доцільність диверсифікації інфраструктурних проєктів за видами проблем, які вони мають вирішувати. Проєктна пропозиція повинна бути спрямована не лише на заміну окремого об'єкта або обладнання, а й на досягнення комплексного ефекту, що передбачає підвищення надійності системи, енергетичної незалежності, ресурсоефективності та стійкості до зовнішніх загроз.

Важливою особливістю міжнародної допомоги є встановлення підвищених вимог до прозорості, підзвітності та результативності використання наданих ресурсів. Дотримання таких вимог позитивно впливає на якість підготовки й реалізації проєктів, посилює внутрішні управлінські процедури та формує позитивну історію співпраці з міжнародними партнерами. Наявність успішного досвіду реалізації донорських ініціатив підвищує репутаційну спроможність громади та її конкурентні позиції під час подальшого відбору територій для фінансування нових проєктів.

Урахування наведених аспектів дає підстави визначити комунікаційну складову як один із ключових елементів комплексного відновлення інфраструктури територіальних громад. Вона є складовою цифрової та інформаційної інфраструктури й забезпечує не лише своєчасний обмін даними між органами місцевого самоврядування, населенням, донорами та іншими стейкхолдерами, а й формування довіри, координацію дій, узгодження пріоритетів і підвищення ефективності реалізації відновлювальних проєктів.

З огляду на досвід Шевченківської територіальної громади, іншим громадам доцільно розробляти окремі комунікаційні стратегії у сфері відновлення інфраструктури. Такі документи мають визначати цільові аудиторії, канали комунікації, порядок інформування про потреби та результати проєктів, механізми взаємодії з донорами й мешканцями, а також інструменти забезпечення прозорості та громадського контролю. Основні заходи, які пропонується включити до відповідної комунікаційної стратегії, наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Напрямки вдосконалення взаємодії з донорами через розвиток інформаційної інфраструктури громад

Рекомендація	Сутність	Основна мета	Очікуваний результат
Розробка комунікаційної стратегії громади	Формування системного підходу до інформування та взаємодії зі стейкхолдерами	Узгодження комунікаційних дій та підвищення їх ефективності	Чітка, послідовна та прозора комунікація
Впровадження принципів відкритих даних	Забезпечення доступності інформації про проекти, фінанси та рішення	Підвищення прозорості та довіри	Зростання довіри з боку громадян і донорів
Навчання місцевих управлінців комунікаційним навичкам	Підвищення компетентності посадових осіб у сфері комунікації	Покращення якості взаємодії з громадськістю та партнерами	Професійна та ефективна комунікація
Використання єдиних платформ для координації	Застосування цифрових інструментів для обміну інформацією та управління проектами	Оптимізація координації між учасниками процесу	Зменшення дублювання та підвищення узгодженості дій
Активне залучення громадян до процесу прийняття рішень	Організація консультацій, обговорень та участі громадян	Підвищення рівня участі населення	Більш обґрунтовані рішення та підтримка з боку громади

Джерело: сформовано автором на основі [109-111]

Тобто ми наголошуємо на тому, що комунікаційна складова є не допоміжним, а стратегічним чинником успішного відновлення інфраструктури територіальних громад. Вона забезпечує взаємозв'язок між міжнародною допомогою, громадянським суспільством і місцевим самоврядуванням, що в результаті підвищує ефективність, прозорість і сталість відбудови, а також дає змогу донорським організаціям ефективно звітувати за використання міжнародного фінансування, що дасть змогу залучити додаткові ресурси як для донора, так і конкретно під проекти вашої громади шляхом співпраці з даним донором.

Роль громадських організацій у процесі відновлення інфраструктури територіальних громад є досить важливою, особливо в реаліях війни, коли інституційної інфраструктури громади недостатньо, щоб забезпечити реалізацію усіх проектів або коли за умовами проектів неможлива пряма співпраця з донорами через органи місцевого самоврядування.

Завдяки участі ГО, процес відновлення інфраструктури стає більш ефективним, прозорим, орієнтованим на потреби людей, сталим у довгостроковій перспективі, дозволяє забезпечити реалізацію більшої кількості проєктів різного масштабу, дозволяє донорам контактувати безпосередньо з населенням без участі органів влади.

В свою чергу в сільських громадах існує класичний дефіцит ГО, тому в Шевченківській громаді розроблено систему мотивації для ГО, а також на місцевому рівні організовано коаліцію ГО в яку входять найбільш активні і результативні громадські організації. Суть мотивації полягає в фінансуванні проєктів ГО коштом місцевого бюджету, що дає змогу забезпечити проєкт більш якісними компонентами, в тому числі нормативними та гармонізувати проєкти зі змінами в законодавстві України в контексті євроінтеграції. Так фінансування в 2024-2025 рр. становило понад 500 тис. грн. і було спрямовано на галузь освіти та благоустрою. Останній напрям також забезпечує комфорт людей, але не входить в типову кластеризацію ООН, тому роль ГО в таких проєктах, по суті, є основною, так як вони залучають ресурси на додаткову галузь, на яку не орієнтовані міжнародні партнери.

Також важливо акцентувати увагу на те, що великі міжнародні донорські організації часто працюють не напряму з громадами, а працюють через партнерські громадські організації.

Шевченківська громада працює і має досвід співпраці з наступними ГО:

1) Карітас Україна - здійснює відновлення житла, підтримку внутрішньо переміщених осіб, ремонтує соціальну інфраструктуру;

2) People in Need Ukraine - реалізує проєкти з відновлення житла, шкіл та об'єктів критичної інфраструктури;

3) Save the Children Ukraine - відновлює освітню інфраструктуру, створює безпечні умови для дітей в контексті кластеризації ООН;

4) Мережа правового розвитку – проводить навчання для активістів та посадовців громади, допомагає у формування інституційних та стратегічних документів.

Наступною складовою для комплексного розвитку інфраструктури є міжмуніципальне співробітництво, яке відіграє ключову роль у відновленні інфраструктури територіальних громад.

Міжмуніципальне співробітництво є важливим інструментом підвищення ефективності відновлення, особливо для сільських і малих територіальних громад, які не мають достатніх фінансових, кадрових або матеріально-технічних ресурсів для самостійного створення окремих об'єктів інфраструктури. Його сутність полягає в об'єднанні ресурсів кількох громад для спільної реалізації проєктів, фінансування установ або надання послуг. Його вплив можна розглянути через кілька основних аспектів:

- 1) спільна реалізація заходів для розвитку обох громад;
- 2) поділ ризиків між кількома бенефіціарами;
- 3) вивільнення ресурсів для відновлення через спільну реалізацію основних повноважень;
- 4) поєднання ресурсів обох громад (людських, фінансових, тощо);
- 5) обмін досвідом в реалізації проєктів.

На засадах міжмуніципального співробітництва можуть створюватися та функціонувати центри безпеки, пожежно-рятувальні підрозділи, заклади первинної медичної допомоги, центри реабілітації, соціальні установи, підприємства з управління відходами, системи водопостачання, транспортні маршрути, центри надання адміністративних послуг та інші об'єкти спільного користування.

Найчастіше сусідні громади співпрацюють у певних напрямках. Наприклад Шевченківська громада співпрацює з Заводською, Мішково-Погорілівською та Воскресенською громадами у галузі медицини у формі спільного утримання – це дає змогу економити кошти на управлінні галуззю та формувати мережу закладів більш раціонально, враховуючи їх забезпеченість кадрами та клієнтами. У кількісному вимірі економія для Шевченківської громади становить біля 1 млн. грн. в рік по даній галузі. Також громада співпрацює в галузі містобудування і архітектури, екології та освіти

(інклюзивно-ресурсний центр), що також дозволяє економити біля 650 тис. грн. на рік.

Водночас ефективність міжмуніципального співробітництва залежить від чіткого визначення прав та обов'язків його учасників, порядку співфінансування, власності на створені об'єкти, механізмів управління, тарифоутворення, розподілу витрат і доступу мешканців до послуг. Недостатня врегульованість зазначених питань може спричинити конфлікти між громадами та знизити стійкість спільних проєктів.

З огляду на це пропонується запровадити партнерську модель відновлення інфраструктури територіальних громад, яка передбачатиме послідовне проходження таких етапів:

1. Проведення комплексної оцінки інфраструктурних потреб і наявних ресурсів громади.

2. Визначення проблем, які можуть бути вирішені за рахунок міжнародної допомоги, участі громадських організацій або міжмуніципального співробітництва.

3. Формування карти партнерів та заінтересованих сторін.

4. Розроблення спільного портфеля інфраструктурних проєктів.

5. Визначення функцій, ресурсів і відповідальності кожного учасника.

6. Підготовку плану фінансування, співфінансування та подальшого утримання об'єкта.

7. Реалізацію проєкту з дотриманням вимог прозорості, безбар'єрності, екологічної та фінансової стійкості.

8. Спільний моніторинг результатів і оцінювання впливу на якість життя населення.

З 2024 р. в Україні стартував новий формат співробітництва – «пліч-о-пліч» - це коли тилова громада з іншої області країни бере на себе відповідальність за прифронтову громаду. Так Шевченківська громада співпрацює і має договір про співпрацю з Коростенською міською громадою Житомирської області, яка є більш спроможною. В ранкам співробітництва

Шевченківська громада отримала автобуси для комунальних підприємств, а також мала змогу направити дітей для оздоровлення у закладах Коростенської громади.

Важливим аспектом також є досвід управління інфраструктурою громад в інших областях, який на практиці, відрізняється в кожному регіоні країни. Тобто «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» демонструє, як міжмуніципальне співробітництво може стати ефективним інструментом відновлення інфраструктури та розвитку територій в стані війни. Він поєднує ресурси, досвід і солідарність громад для досягнення спільної мети — відбудови та зміцнення України, це той випадок, коли вся країна, в тому числі інші громади рухаються для досягнення однієї мети.

Отже, міжнародна донорська допомога, діяльність ГО та міжмуніципальне співробітництво громад є ключовими напрямками для ефективного відновлення інфраструктури територіальних громад. Їх поєднання забезпечує не лише залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів, а дає змогу обмінятися досвідом в реалізації проєктів, враховуючи минулі помилки і акцентуючи увагу на перевагах. Водночас стратегічне планування, адаптація до міжнародних підходів, щодо планування, та розвиток комунікації всередині громади дозволяють більш ефективно використовувати наявні можливості та ресурси, й формувати стійку основу для подальшого розвитку та відновлення в умовах війни. Найвищий результат досягається за умови переходу від фрагментарної взаємодії до інституційно організованої партнерської моделі, у межах якої міжнародна допомога узгоджується зі стратегічними пріоритетами громади, громадські організації залучаються до визначення потреб і контролю результатів, а міжмуніципальне співробітництво використовується для створення спільної інфраструктури. Такий підхід сприятиме прискоренню відновлення, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню комплексного і стійкого розвитку територіальних громад.

Запропонована партнерська модель узгоджується з положеннями І. О. Іртищевої та співавторів щодо посилення організаційно-правової спроможності муніципального управління, цифровізації управлінських процедур і мережевої взаємодії громад у процесі регіонального відновлення [123; 125].

3.2. Роль публічних інвестицій у формуванні інфраструктурного зв'язування комплексного розвитку громад

Публічні інвестиції відіграють визначальну роль у формуванні інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад, тому, що саме через цей механізм починаючи з 2026 р. будуть створюватися базові умови для функціонування інфраструктури громади та підвищення якості життя населення.

Якщо якийсь великий проект буде потребувати хоча б найменшого співфінансування від місцевого або державного бюджету він автоматично стає публічною інвестицією. Ефективне спрямування публічних інвестицій дозволяє громадам забезпечити доступ до ключових послуг — освіти, охорони здоров'я, водопостачання, енергетики та транспорту, що є основою сталого розвитку. Крім того, інвестиції у інфраструктуру стимулюють економічну активність, сприяють залученню бізнесу, створенню робочих місць і зростанню місцевих бюджетів.

Але класичне розуміння «публічних інвестицій» для громад кардинально змінилося з середини 2025 року. Тепер все базується виключно на стратегічних документах, які повинні дуже детально пропрацьовуватися всіма відповідальними органами громад, так як неправильне планування може заморозити певний проект або цілу галузь [119].

Україна змінює підходи до розподілу публічних інвестицій. Відповідно до звіту Європейської комісії, Світового банку та Кабінету Міністрів України про оцінку управління публічними інвестиціями, в Україні існувало понад 15 різних процедур для підготовки ПППів та їх фінансування. Це

не лише негативно впливало на ефективність та якість використання коштів, а й зменшувало довіру міжнародних партнерів та міжнародних фінансових організацій.

Реформа управління публічними інвестиціями запроваджує єдиний уніфікований підхід до стратегічного планування, формування напрямів державного інвестування, розробки проєктів та програм публічних інвестицій, формування секторальних і Єдиного проєктного портфеля, оцінки та пріоритезації проєктів, моніторингу та контролю їх реалізації, включно з розподілом фінансування.

Цифрова екосистема DREAM виступає базовою інфраструктурою реформи управління публічними інвестиціями в Україні. Вона функціонує за принципом «єдиного вікна» та забезпечує комплексну роботу з публічними інвестиційними проєктами і програмами на всіх етапах їх життєвого циклу.

Через DREAM реалізуються процеси середньострокового планування, підготовки та оцінювання проєктних пропозицій, формування секторальних портфелів і єдиного проєктного портфеля на державному, регіональному та місцевому рівнях. У системі також відображаються рішення щодо розподілу фінансування, перебіг виконання робіт, досягнуті результати та моніторинг реалізації проєктів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та узгодженості управлінських рішень у сфері публічного інвестування.

Для належної реалізації реформи управління публічними інвестиціями на місцевому рівні передбачається формування відповідного організаційно-інституційного забезпечення. Зокрема, йдеться про створення спеціалізованих структурних підрозділів або визначення уповноважених осіб з питань управління публічними інвестиціями, утворення місцевої інвестиційної ради, визначення відповідальних підрозділів чи фахівців для проведення секторальної та експертної оцінки проєктів і програм, а також створення місцевої комісії з питань розподілу публічних інвестицій.

У Шевченківській територіальній громаді для організації цієї роботи від кожного головного розпорядника бюджетних коштів було визначено

працівника, відповідального за управління публічними інвестиціями у відповідній галузі. Кожному з таких фахівців надано спеціальний доступ до цифрової екосистеми DREAM, що дає змогу формувати, супроводжувати та актуалізувати галузеві інвестиційні проєкти, а також забезпечувати їх включення до відповідних портфелів публічних інвестицій.

Запроваджений підхід сприяє розподілу відповідальності між головними розпорядниками бюджетних коштів, підвищує якість підготовки проєктної документації та забезпечує більш тісний зв'язок між галузовими потребами, стратегічними пріоритетами громади й рішеннями щодо фінансування. Водночас ефективність такої моделі залежить від професійної підготовки уповноважених осіб, належної координації їх діяльності та уніфікації процедур підготовки, оцінювання і моніторингу публічних інвестиційних проєктів.

Шевченківська громада внесла до системи 22 проєкти, з яких 15 входять до галузі «Освіта», 5 до галузі «Муніципальна інфраструктура», 2 до галузі «Адміністративні послуги і пов'язна з ними цифровізація». Ці проєкти потребують інвестицій обсягом 430 млн. грн., з яких уже забезпечено покриття на рівні 27%. Для отримання коштів спеціальної субвенції для забезпечення інвестиційних проєктів, необхідне правильне планування на всіх етапах роботи з інформаційною системою DREAM, що в свою чергу дасть змогу отримати додаткові ресурси.

Жорсткість процедур в процесі формування інвестиційних проєктів ставить громади в дуже жорсткі рамки та виключає складову, яка є основною перевагою перед державними органами та державним бюджетом – гнучкості.

У процесі формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій Шевченківською територіальною громадою було допущено низку недоліків на етапі визначення галузових напрямів інвестування. Такі прорахунки мають істотні наслідки для реалізації проєктів відновлення та можуть призвести до втрати потенційних джерел співфінансування.

Однією з ключових помилок стало невключення до середньострокового плану напряму «Безпека громади». Унаслідок цього було відтерміновано реалізацію проєкту зі створення автоматизованої системи централізованого оповіщення населення. Наявність такої системи передбачена чинним законодавством і має особливе значення для громад, розташованих у прифронтових та потенційно небезпечних територіях.

З аналогічної причини призупинено підготовку проєкту будівництва центру безпеки громади, який мав стати місцем постійної дислокації новоствореного підрозділу місцевої пожежної охорони. Реалізацію проєкту планувалося здійснювати за рахунок поєднання трьох джерел фінансування: коштів місцевого бюджету, державного бюджету та фінансової підтримки Уряду Японії. Загальна вартість проєкту перевищує 20 млн грн, при цьому частка співфінансування з бюджету громади мала становити близько 15 %. Відкладення реалізації створює ризик втрати державного та міжнародного фінансування, що в подальшому може суттєво збільшити фінансове навантаження на місцевий бюджет.

Для нижньої межі кошторису 20,0 млн грн і частки місцевого бюджету 15 % внесок громади становив би 3,0 млн грн, а потреба у державному та міжнародному фінансуванні — 17,0 млн грн. Коефіцієнт залучення зовнішнього ресурсу дорівнює $17,0 / 3,0 = 5,67$. Отже, невключення напряму «Безпека громади» до середньострокового плану створює ризик втрати щонайменше 5,67 грн зовнішнього фінансування на кожну 1 грн потенційного місцевого внеску.

Іншою суттєвою помилкою стало невключення до середньострокового плану галузі «Соціальний захист». Це обмежило можливості громади щодо залучення у 2026 р. окремих субвенцій з державного бюджету на реалізацію програм і проєктів публічних інвестицій.

До таких трансфертів належить субвенція на виплату грошової компенсації за належні для отримання житлові приміщення окремим категоріям ветеранів війни, членам їхніх сімей та особам з інвалідністю I–II груп, інвалідність яких настала внаслідок участі у заходах із забезпечення

національної безпеки й оборони, відсічі та стримування збройної агресії Російської Федерації, за умови потреби таких осіб у поліпшенні житлових умов.

Також громада втратила можливість своєчасного залучення субвенції на реалізацію програми публічних інвестицій із забезпечення житлом дитячих будинків сімейного типу та субвенції на реалізацію публічного інвестиційного проєкту з розвитку ветеранських просторів.

Отже, неналежне визначення галузевих пріоритетів у середньостроковому плані безпосередньо вплинуло на доступ громади до державного та міжнародного фінансування. Це свідчить про те, що формування переліку галузей публічного інвестування не повинно мати формальний характер, а має ґрунтуватися на комплексному аналізі потреб громади, наявних проєктних ініціатив, потенційних джерел співфінансування та вимог державних інвестиційних програм.

За даними Асоціації міст України, з аналогічними труднощами зіткнулися близько 62 % територіальних громад. Через стислі строки впровадження реформи управління публічними інвестиціями частина громад не затвердила середньострокові плани взагалі, а інші допустили помилки, подібні до тих, що були виявлені у Шевченківській територіальній громаді Миколаївської області. Наведений приклад підтверджує необхідність посилення методичного супроводу органів місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації відповідальних працівників і запровадження попередньої експертної перевірки середньострокових планів до їх затвердження. Це дасть змогу мінімізувати ризики виключення пріоритетних галузей, втрати зовнішнього фінансування та відтермінування критично важливих проєктів відновлення.

Наступною проблемою є відсутність у переважної більшості громад, особливо сільських та селищних, органу з питань управління економікою, якому згідно чинного законодавства делеговано ключову роль в керівництві процесом управління публічними інвестиціями. Формально цю функцію поклали на місцеві фінансові органи. Але це створює, як мінімум, дві проблеми:

1) конфлікт інтересів – так як МФО делеговано повноваження розподілу коштів на реалізацію публічних інвестиційних проектів;

2) фінансові органи, одночасно з формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій, формують середньостроковий прогноз бюджету у відповідності до вимог Світового банку та МВФ, терміни яких збігаються, що створює навантаження на МФО і впливає на якість обох документів.

Окрім технічних проблем цього процесу присутні і класичні проблеми місцевого самоврядування:

1) низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування - брак кваліфікованих кадрів, досвіду управління складними інвестиційними проектами та сучасних інструментів;

2) недостатній рівень відкритості інформації про інвестиційні проекти та використання коштів може створювати корупційні ризики та знижувати довіру громадськості і донорів;

3) недосконалість системи моніторингу та оцінки - відсутність чітких індикаторів ефективності та механізмів контролю ускладнює оцінку результатів реалізації проектів і прийняття управлінських рішень.

Варто додати, що невідповідність національної системи міжнародним стандартам, що ускладнює інтеграцію у глобальні інвестиційні процеси та співпрацю з міжнародними організаціями, що ми характеризували у попередньому розділі і пропонували шляхи вирішення. Але наш механізм діє тільки якщо в реалізація проекту фінансується з місцевого бюджету, місцевого бюджету та донорських коштів або виключно за рахунок донорів. Залучення державного бюджету унеможливорює використання даного методу.

В Шевченківській громаді частково присутні всі ці проблеми і фактично реалізацією займаються не галузеві спеціалісти, а спеціалісти, які вміють користуватися новітніми сервісами, що логічно впливає на якість стратегічних документів.

Всі ці проблеми, окрім неякісного формування стратегічних документів, як наслідок сповільнюють відновлення та розвиток інфраструктури громади,

призводять до втрати міжнародної підтримки, втрати соціально-економічної вигоди, формують негативний інвестиційний клімат та негативно впливають на загальний добробут і комфорт жителів.

Вирішення цієї проблеми повинно базуватися на рішеннях, які будуть актуальними не для конкретних громад, а для цілих груп, переважно сільських та селищних. Тому пропонуємо поділити проблеми на два рівні – місцевий(територіальні громади) та державний(центральні органи виконавчої влади). Основні пропозиції, щодо вирішення проблем зазначені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Пропозиції щодо вдосконалення реформи управління публічними інвестиціями на рівні територіальних громад

Напрямок змін	Сутність пропозиції	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Узгодження інвестиційних проєктів із довгостроковими стратегіями розвитку громад, розробку детальної стратегії розвитку по кожній галузі	Підвищення узгодженості інвестицій та ефективне використання ресурсів громад
Інституційна спроможність	Навчання кадрів, створення спеціалізованих підрозділів, залучення експертів, консультації з громадськістю	Підвищення професійного рівня управління інвестиціями
Моніторинг та оцінка	Впровадження системи КРІ та регулярного контролю реалізації проєктів	Своєчасне виявлення проблем і підвищення результативності
Координація	Посилення взаємодії між підрозділами ОМС та розвиток міжмуніципального співробітництва	Оптимізація ресурсів та реалізація масштабних проєктів

Джерело: Сформовано автором

З огляду на це пропонується запровадити інтегровану модель управління публічними інвестиціями територіальної громади, яка охоплюватиме такі взаємопов'язані етапи:

- комплексне визначення інфраструктурних потреб громади;
- проведення аудиту наявних об'єктів, мереж, ресурсів і рівня доступності послуг;
- узгодження інвестиційних потреб зі стратегією розвитку громади, місцевими цільовими програмами та середньостроковим планом пріоритетних публічних інвестицій;

- формування систематизованого банку інвестиційних проєктів різного рівня готовності;
- оцінювання, ранжування та відбір проєктів за встановленою системою критеріїв;
- визначення оптимальної моделі фінансування та потенційних партнерів;
- реалізацію проєктів із дотриманням принципів прозорості, підзвітності та участі громадськості;
- моніторинг досягнення безпосередніх і довгострокових результатів;
- оцінювання впливу публічних інвестицій на якість життя населення та комплексний розвиток громади.

Національне законодавство не містить вимог щодо розробки галузевих стратегій розвитку, але рішення сесії відповідних місцевих рад зобов'язує кожного учасника процесу на місцевому рівні нести відповідальність за свою галузь.

Завчасне навчання кадрів проектного менеджменту або залучення партнерів (донорів) та експертів для розробки стратегічних інфраструктурних документів підвищить якість наповнення проєктів, що дозволить підвищити ефективність залучених на реалізацію ресурсів.

Запровадження єдиної системи KPI допоможе якісно оцінити проєкти у відповідності до сучасних нормативів, що в свою чергу дасть змогу справедливо використовувати ресурси громадам та донорам.

Створення робочих груп на рівні громад на відмунну від хаотичної реалізації допоможе вирішити проблему з координацією, відслідковувати виконання роботи, приймати оперативні рішення не тільки на етапі підготовки, а і на етапі реалізації проєктів, що в свою чергу дасть змогу реагувати на нові проблеми та виклики.

Органи місцевого самоврядування можуть діяти самостійно, але ми пропонуємо скористатися програмами організації, які мають великий досвід і уже навчають громади даним компонентам. Наприклад U-LEAD with Europe (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Програма навчання проєктному менеджменту (U-LEAD)

Блок	Модуль	Зміст	Результат для ОМС
Основи	Вступ до проєктного менеджменту	Життєвий цикл проєкту, ролі в команді	Розуміння базових принципів
	Ініціація проєкту	Визначення проблеми, аналіз потреб громади	Чітко сформульована ідея
Планування	Логіко-структурна матриця	Цілі, результати, індикатори, гіпотези	Структура проєкту
	Планування діяльностей	Gantt, таймлайн, ресурси	Детальний план реалізації проєкту
	Бюджетування	Формування бюджету, джерела	Реалістичний бюджет
Фандрейзинг	Грантові можливості	Гранти, програми	Розуміння джерел фінансування
	Написання заявки	Problem statement, objectives, outputs	Готова заявка
Реалізація	Управління проєктом	Контроль виконання, закупівлі, команда	Навички управління
	Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків	План ризиків
Моніторинг	M&E (моніторинг і оцінка)	KPI, індикатори, звітність	Система оцінки
	Звітність	Фінансові та технічні звіти	Готові шаблони звітів
Практика	Розробка реального проєкту	Робота в команді над власним проєктом	Подана заявка на фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [120]

Програма є однією з найефективніших для ОМС, оскільки дає не лише теоретичні знання, а і практичні навички. Вона особливо корисна для громад, які хочуть системно залучати гранти та ефективно організувати процес управління публічними інвестиціями.

Підвищення професійної спроможності працівників органів місцевого самоврядування створює необхідні передумови для формування в громаді банку проєктів, призначеного для їх подальшої реалізації. Його сутність полягає у створенні систематизованого портфеля інвестиційних ініціатив різного рівня готовності, які можуть бути оперативно подані для отримання фінансування у разі появи відповідних державних, грантових або донорських можливостей.

Банк проєктів не слід розглядати як формальний перелік ідей. Він має являти собою структуровану інформаційну базу, до якої включаються проєкти, узгоджені зі стратегічними цілями розвитку громади, забезпечені необхідними обґрунтуваннями та підготовлені відповідно до вимог державних і міжнародних програм фінансування. Особливу цінність становлять проєкти з високим ступенем готовності, для яких визначено мету, очікувані результати, орієнтовну вартість, джерела співфінансування, строки реалізації та відповідальних виконавців.

До основних переваг створення банку проєктів належать підвищення оперативності реагування громади на появу грантових конкурсів, субвенцій і пропозицій міжнародних партнерів; поліпшення якості підготовки проєктної документації; зниження ризику втрати потенційного фінансування через відсутність готових проєктних рішень; зміцнення довіри з боку донорських організацій; а також узгодження інвестиційних ініціатив із довгостроковими пріоритетами розвитку території.

Важливим принципом формування такого банку є подвійне структурування проєктів. З одного боку, їх доцільно класифікувати відповідно до гуманітарної типології ООН, зокрема за кластерами WASH, Shelter, Food Security, Early Recovery та іншими напрямками. З іншого боку, проєкти мають бути систематизовані відповідно до галузевої та секторальної логіки реформи управління публічними інвестиціями. Такий підхід сприятиме одночасній сумісності проєктного портфеля з вимогами міжнародних донорів і національною системою планування публічних інвестицій.

Водночас проблеми забезпечення якісного управління публічними інвестиціями не обмежуються недостатньою інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування. Суттєвим стримувальним чинником залишається надмірна жорсткість і недостатня гнучкість нормативно-правового регулювання, що ускладнює оперативне реагування громад на зміну умов і джерел фінансування публічних проєктів.

У низці випадків громади не мають можливості своєчасно перерозподіляти навіть власні бюджетні ресурси на реалізацію актуальних

інвестиційних ініціатив. Це звужує фінансову автономію органів місцевого самоврядування, уповільнює реалізацію інфраструктурних проєктів і може суперечити принципам субсидіарності, децентралізації та місцевого самоврядування, що є важливими складовими європейської моделі публічного управління.

Отже, удосконалення системи управління публічними інвестиціями потребує не лише підвищення кваліфікації відповідальних працівників і формування якісного банку проєктів, а й перегляду окремих нормативних обмежень. Доцільним є запровадження більш гнучких процедур коригування середньострокових планів, оновлення галузевих пріоритетів і перерозподілу власних ресурсів громади за умови дотримання принципів прозорості, підзвітності та фінансової дисципліни.

З метою підвищення гнучкості системи управління публічними інвестиціями та збереження можливостей для залучення позабюджетного фінансування пропонується реалізувати такі напрями вдосконалення.

По-перше, доцільно надати територіальним громадам право вносити проєкти до цифрової екосистеми DREAM на будь-якому етапі бюджетного року, якщо їх реалізація передбачає стовідсоткове фінансування з місцевого бюджету, донорське співфінансування або здійснюється в межах міжмуніципального співробітництва. Запровадження такого механізму не створюватиме додаткового навантаження на державний бюджет і не порушуватиме загальнодержавного планування публічних інвестицій. Водночас громади отримають можливість оперативно реагувати на появу нових фінансових пропозицій, не втрачати донорські ресурси та своєчасно реалізовувати актуальні інфраструктурні проєкти.

Для просування відповідних змін органам місцевого самоврядування доцільно консолідувати позицію через асоціації територіальних громад, а також звертатися з відповідними пропозиціями до народних депутатів України, профільних міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

По-друге, пропонується передбачити можливість щоквартального внесення змін до середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій

за аналогією з процедурою оновлення єдиного проєктного портфеля. Такий підхід дасть змогу своєчасно виправляти допущені помилки, уточнювати галузеві пріоритети та адаптувати інвестиційні плани до змін у безпековому, соціально-економічному і фінансовому середовищі.

Необхідність такого коригування зумовлена високою «ціною управлінської помилки», наслідки якої позначаються не лише на бюджетних показниках, а й безпосередньо на доступності послуг, безпеці та якості життя мешканців громади. Відсутність можливості оперативно внести зміни до середньострокового плану може призвести до відтермінування важливих проєктів, втрати державного або донорського фінансування та поглиблення інфраструктурних диспропорцій.

Запропоновані зміни не потребують додаткових видатків з державного бюджету, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Водночас вони сприятимуть відновленню необхідної гнучкості органів місцевого самоврядування у сфері планування та реалізації публічних інвестицій, яка є однією з ключових передумов комплексного розвитку інфраструктури територіальних громад.

Отже, публічні інвестиції є важливим інструментом інфраструктурного розвитку територіальних громад і підвищення якості життя населення. У 2026 р. громади вже відчують практичний вплив реформи управління публічними інвестиціями, зокрема через розширення переліку державних субвенцій, що охоплюють основні напрями соціально-економічного розвитку.

Впровадження реформи сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів. Водночас надмірна процедурна жорсткість, обмежена можливість коригування планових документів і недостатня інституційна спроможність окремих громад звужують їхню здатність оперативно реалізовувати інвестиційні ініціативи.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити якість планування, забезпечити більш ефективне використання бюджетних і донорських ресурсів, мінімізувати ризики втрати фінансування та посилити сталість інфраструктурного розвитку. Крім того, це сприятиме збереженню й

розвитку однієї з ключових переваг децентралізації — спроможності територіальних громад самостійно визначати пріоритети розвитку та оперативно реагувати на потреби населення.

3.3. Розвиток інфраструктури територіальних громад на засадах безбар'єрності та інклюзивності

Розвиток інфраструктури громад Миколаївської області на сучасному етапі відновлення та розвитку, зважаючи на євроінтеграційний шлях, залежить від повинен опиратися на стандарти ЄС.

Одним із ключових напрямків розвитку в цьому контексті є впровадження принципів безбар'єрності та інклюзивності. Це дозволяє забезпечити рівні можливості для участі в суспільному житті незалежно від фізичних можливостей, віку чи соціального статусу.

Розвиток інфраструктури територіальних громад на засадах безбар'єрності та інклюзивності передбачає формування такого середовища, у якому всі категорії населення, незалежно від віку, стану здоров'я, рівня мобільності, місця проживання та соціального статусу, мають рівні можливості доступу до адміністративних, освітніх, медичних, соціальних, культурних, транспортних та інших суспільно важливих послуг.

Врахування даних аспектів враховано і в підтримці міжнародними організаціями в процесі відновлення, що було додатковим поштовхом для гармонізації законодавства України, де уже майже в кожній галузі застосовується принципи безбар'єрності та інклюзивності, але без застосування штрафних санкцій. Тому в різних регіонах України в залежності від залучення міжнародної спільноти в життя громад, дотримання даних принципів відрізняється. Так наприклад у сільських громадах тилових регіонах дотримання даних принципів забезпечено менше ніж в громадах, які відновлюються за допомогою міжнародної підтримки.

Безбар'єрність у контексті інфраструктурного розвитку громади не повинна обмежуватися лише облаштуванням пандусів, поручнів або

спеціалізованих санітарних приміщень. Вона охоплює фізичну, транспортну, цифрову, інформаційну, освітню, економічну та суспільно-громадянську доступність. Відповідно, інклюзивна інфраструктура має забезпечувати можливість безпечного, самостійного та зручного користування об'єктами й послугами всіма мешканцями громади.

Основні напрямки розвитку згідно стандартів ЄС для забезпечення безбар'єрності та інклюзивності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Основні напрямки в контексті розвитку інфраструктури громад на засадах безбар'єрності та інклюзивності

Напрямок розвитку	Приклад реалізації
Фізична доступність	Пандуси, ліфти, тактильна плитка, безпечні тротуари, доступні будівлі
Транспортна інфраструктура	Низькопідлоговий транспорт, адаптовані зупинки, звукові та візуальні оголошення
Цифрова доступність	Доступні сайти, електронні послуги, мобільні застосунки
Соціальна інклюзія	Рівний доступ до освіти, медицини, працевлаштування
Інформаційна доступність	Проста мова, аудіо, шрифт Брайля, сурдопереклад

Джерело: сформовано автором на основі [121, 122]

Аналізуючи основні напрямки для забезпечення даного принципу, слід зазначити, що частина принципів уже давно включена до законодавства України, але фактично впровадження даних принципів почалося з середини минулого десятиріччя. Найбільш новими напрямками, беручи до увагу ситуацію в громадах, є цифрова та інформаційна доступність.

Для територіальних громад дотримання принципів безбар'єрності та інклюзивності має комплексне соціальне й економічне значення. Їх упровадження сприяє підвищенню якості життя населення, забезпеченню рівного доступу до ресурсів, об'єктів інфраструктури та публічних послуг, зміцненню соціальної згуртованості, а також активнішому залученню різних категорій мешканців до суспільного, економічного та культурного життя громади. У довгостроковій перспективі це створює передумови для розширення

людського потенціалу, зменшення соціальної ізоляції та посилення економічної активності населення.

Поєднання екологічної стійкості, соціальної інклюзії, недискримінації та рівності доступу до освіти, охорони здоров'я й соціальних послуг відповідає сучасному трактуванню сталого інклюзивного розвитку [124].

Першочерговим етапом має стати проведення комплексного аудиту безбар'єрності об'єктів комунальної власності, вулично-дорожньої мережі, громадського транспорту, інформаційних ресурсів і публічних послуг. За результатами такого аудиту доцільно сформувати електронний реєстр доступності об'єктів інфраструктури, у якому відображатимуться їх місце розташування, технічний стан, наявні бар'єри, рівень доступності та необхідні заходи з адаптації.

Особливого значення дотримання принципів безбар'єрності та інклюзивності набуває в контексті співпраці з міжнародними донорськими організаціями. Донори, як правило, надають перевагу проектам, що ґрунтуються на дотриманні прав людини, недискримінації, рівності та врахуванні потреб різних груп населення. У зв'язку з цим інклюзивні проєктні пропозиції мають вищу конкурентоспроможність під час участі у грантових конкурсах і програмах міжнародної технічної допомоги.

Проєкти, що передбачають доступність для різних категорій бенефіціарів, демонструють вищу суспільну результативність, оскільки забезпечують ширше охоплення населення та ефективніше використання залучених ресурсів. Безбар'єрні рішення, сформовані на засадах універсального дизайну, мають довгостроковий характер і зменшують потребу в подальшому переобладнанні або додатковій адаптації об'єктів.

Важливою перевагою таких проєктів є також підвищення рівня довіри до громади з боку донорів та інших партнерів. Прозорість ухвалення рішень, участь заінтересованих сторін і врахування інтересів різних категорій населення позитивно впливають на репутацію органу місцевого

самоврядування та формують сприятливу історію реалізації міжнародних ініціатив.

Більшість сучасних міжнародних програм фінансування містять обов'язкові або пріоритетні вимоги щодо забезпечення гендерної рівності, соціальної інклюзії, доступності та недискримінації. Тому врахування відповідних принципів уже на етапі підготовки проєктної заявки підвищує її відповідність критеріям донорських організацій і зменшує ризик відхилення через недостатнє опрацювання соціального складника.

Крім того, реалізація інклюзивних проєктів стимулює впровадження сучасних технологічних, архітектурних, цифрових та організаційних рішень. Це сприяє не лише усуненню наявних бар'єрів, а й формуванню більш адаптивної, інноваційної та стійкої інфраструктури громади.

Отже, дотримання принципів безбар'єрності та інклюзивності слід розглядати не лише як соціальне зобов'язання громади, а й як важливу передумову підвищення якості інвестиційних проєктів, залучення міжнародного фінансування, розширення кола бенефіціарів та забезпечення довгострокової результативності інфраструктурного розвитку.

Враховуючи дані переваги варто зазначити, що плануючи розвиток інфраструктури, громадам варто також враховувати дані принципи для залучення додаткового фінансування. Так як зараз даний напрям є пріоритетним для європейських донорів і вони з більшим бажанням готові допомагати громадам, які враховують дані принципи.

Так в Шевченківській громаді в ЦНАП та поліцейських станціях було враховано даний принцип – облаштовані пандуси, зроблені відповідні інформаційні таблиці, обладнано куточок для дітей. Це стало однією з причин для залучення допомоги для закупівлі меблів і офісної техніки для даних об'єктів вартість понад 300 тис. грн. Тому, що громада акцентувала увагу на тому, що забезпечення даного комфорту потребувало додаткових коштів бюджету, тому донором частково перекрили витрати придбанням обладнання.

З 2025 р. в громаді працює соціальне таксі - спеціально обладнаний автомобіль з можливість перевезення людей на візках, супроводом водія або соціального працівника. Користування послугою безкоштовне і потребує попереднього запису. Вартість автомобілю становить 2,7 млн. грн. і закуплений коштом донорів. Передумовою став позитивний досвід реалізації проєктів по даному принципу. В подальшому донорська підтримка в цьому сегменті становила понад 10 млн. грн.

Але все ж таки впровадження принципів безбар'єрності та інклюзивності, особливо у сільських територіальних громадах, стикається з цілою низкою проблем.

Однією з найбільш поширених є проблема фізичних бар'єрів. Багато об'єктів соціальної інфраструктури залишаються недоступними для маломобільних верств населення. Відсутність пандусів або ліфтів значно ускладнює пересування людей з інвалідністю. Більшість старих будівель, які становлять основу фонду нерухомості територіальних громад, були зведені без урахування принципів універсального дизайну. Як наслідок нові стандарти впроваджуються повільно і нерівномірно.

Суттєві труднощі також існують і з інформаційною доступністю. Інформація, яка подається органами влади, часто є складною для сприйняття (містить складну термінологію) або не адаптована для людей із порушеннями зору або слуху і не представлена в альтернативних форматах. Недостатній рівень цифрової доступності також обмежує можливості користування електронними послугами.

Не менш важливою є соціальна складова - у суспільстві все ще існують стереотипи та упередження стосовно осіб з інвалідністю, що призводить до їх ізоляції, обмеження можливостей для освіти, працевлаштування та активної і рівної участі у громадському житті.

Реалізація даних принципів потребує значних інвестицій, а місцеві бюджети не завжди можуть забезпечити необхідний рівень фінансування. У зв'язку з цим громади часто залежать від зовнішньої донорської підтримки, як було описано вище.

Для подолання існуючих проблем необхідно впроваджувати комплексні та системні заходи на рівні територіальних громад (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Напрямки вирішення проблем безбар'єрності та інклюзивності

Напрямок	Шляхи вирішення
Будівлі	Реконструкція будівель за принципами універсального дизайну, пандуси, ліфти, тактильні елементи
Транспорт	Спецтранспорт, адаптовані зупинки, звукові та візуальні оголошення
Фінансування	Залучення коштів держави, донорів і бізнесу, участь у грантах
Цифрова доступність	Адаптація сайтів і сервісів, альтернативні формати
Освіта та обізнаність	Тренінги, інформаційні кампанії
Управління	Координація між владою, бізнесом і громадськістю, контроль стандартів

Джерело: сформовано автором

Перш за все, важливим є удосконалення адмінбудівель. Необхідно забезпечити будівництво та реконструкцію об'єктів із дотриманням принципів універсального підходу.

Другим важливим напрямком є підвищення рівня фінансування. Громадам слід активніше залучати кошти, міжнародних донорів та приватного сектору. Ефективне використання ресурсів і участь у грантових програмах дозволять реалізувати масштабні інфраструктурні проєкти. Велике роль в цьому аспекті можуть відігравати ГО.

Громадам потрібно взяти до уваги, що безбар'єрність, закладена на етапі проєктування нового будівництва або капітального ремонту, збільшує вартість проєкту всього на 1–3%. Проте переробка вже готового, але недоступного об'єкта (виправлення помилок) може коштувати до 25–30% від початкового кошторису.

Не менш важливою є цифрова та інформаційна доступність. Необхідно адаптувати офіційні сайти та електронні сервіси відповідно до потреб людей із порушеннями зору та слуху та інших особливостей.

Важливу роль відіграє підвищення рівня обізнаності населення. Проведення інформаційних кампаній, тренінгів та освітніх заходів сприятиме формуванню толерантного ставлення до осіб з інвалідністю та розвитку інклюзивного суспільства.

Суттєвим кроком є вдосконалення системи управління. Необхідно забезпечити координацію між органами влади, громадськими організаціями та бізнесом, а також запровадити ефективний контроль за дотриманням стандартів безбар'єрності.

Всі перелічені інструменти є класичними, але потребують значних ресурсів, не тільки фінансових. Сучасний розвиток територіальних громад потребує впровадження не лише традиційних, але й інноваційних підходів до забезпечення безбар'єрності та інклюзивності. Наприклад, створення мобільних додатків із картами безбар'єрних маршрутів, використання QR-кодів для отримання аудіоінформації покращать доступність пересування, що для Шевченківської громади було б дуже корисним сервісом, зважаючи на великий розмір громади і велику кількість віддалених населених пунктів.

Для оцінювання результативності політики безбар'єрності доцільно застосовувати систему кількісних і якісних показників. До основних із них можна віднести частку об'єктів соціальної інфраструктури, що відповідають вимогам безбар'єрності; частку закладів, які мають паспорти безбар'єрності; кількість сформованих безбар'єрних маршрутів; частку населення, охопленого такими маршрутами; частку доступних зупинок громадського транспорту; частку адаптованого або низькопідлогового транспорту; частку доступних укриттів; частку цифрових ресурсів, адаптованих до вимог доступності; кількість мобільних і виїзних послуг; середню відстань до найближчого доступного об'єкта базових послуг; обсяг видатків на заходи з безбар'єрності в розрахунку на одного мешканця; частку інвестиційних проєктів, що містять компонент безбар'єрності; рівень задоволеності мешканців доступністю послуг; кількість звернень щодо порушення доступності та частку усунених бар'єрів за результатами проведених аудитів.

Доцільно також включити критерії безбар'єрності до процедури підготовки, секторального оцінювання та відбору публічних інвестиційних проєктів. Кожен проєкт, який подається до цифрової екосистеми DREAM або включається до місцевого банку проєктів, повинен містити окремий розділ щодо забезпечення фізичної, інформаційної, транспортної та цифрової доступності. Неврахування відповідних вимог на етапі проєктування призводить до необхідності подальших витрат на переобладнання та знижує суспільну результативність публічних інвестицій.

Для забезпечення участі населення в ухваленні управлінських рішень доцільно створити при органі місцевого самоврядування консультативно-дорадчий орган з питань безбар'єрності та інклюзивності. До його складу мають входити представники громадських організацій, ветеранів, осіб з інвалідністю, людей похилого віку, батьків дітей з особливими освітніми потребами, молоді, соціальних і медичних установ. Залучення безпосередніх користувачів послуг сприятиме точнішому визначенню наявних бар'єрів і запобігатиме реалізації формальних або недостатньо ефективних рішень.

Суттєвий внесок може зробити партнерство з бізнесом. Запровадження стимулів для підприємств, які забезпечують доступність своїх послуг, а також розвиток корпоративної соціальної відповідальності сприяють поширенню інклюзивних практик. Шевченківська громада має досвід підтримки місцевого бізнесу за допомогою залучення бюджетних коштів.

Проблема працевлаштування осіб з особливими потребами це, напевно, найголовніша проблема, так як цим людям важче знайти своє місце в соціумі – жити нормальне життя, задовольняти свої потреби, тому працевлаштування осіб з особливими потребами є важливою складовою соціальної політики територіальних громад, а не тільки держави. Незважаючи на законодавчі гарантії, рівень зайнятості цієї категорії населення залишається низьким. Однією з причин є небажання роботодавців нести додаткові витрати, пов'язані з адаптацією робочих місць. У зв'язку з цим актуальним є впровадження

програм фінансової підтримки роботодавців. Реалізація програми передбачає поетапний підхід. Ми пропонуємо наступний алгоритм.

На першому етапі роботодавець подає заявку до відповідного органу місцевого самоврядування (орган з питань соціального захисту населення). Далі укладається договір про участь у програмі, після чого здійснюється офіційне працевлаштування особи з особливими потребами.

На другому етапі, після виконання умов договору, роботодавцю надається компенсація частини заробітної плати працівника. Розмір компенсації може встановлюватися в залежності від фінансового ресурсу громади протягом визначеного періоду (наприклад 6–12 місяців). Ще одним з інструментів може виступати відшкодування витрат на облаштування спеціалізованого робочого місця. В свою чергу в майбутньому затрачені кошти повернуться до бюджету у вигляді податкових відрахувань.

Реалізація програми дозволить: збільшити рівень працевлаштування осіб з особливими потребами; зменшити соціальну ізоляцію; підвищити економічну активність населення з особливими потребами; сформувати інклюзивне середовище у сфері зайнятості в громаді; сформувати позитивний імідж для громади.

Особливістю застосування даного інструменту є те, що завдяки його впровадженню громада зможе покращити складову, яка не входить до комунальної інфраструктури, але від чого залежить добробут особливих верств населення. Таким чином, реалізація таких програм є важливим кроком на шляху до побудови безбар'єрного та справедливого суспільства.

Таким чином, безбар'єрність та інклюзивність мають розглядатися не як окремий напрям соціальної політики, а як наскрізні принципи планування, фінансування, відновлення та експлуатації всієї інфраструктури територіальної громади. Їх практичне впровадження сприятиме підвищенню доступності публічних послуг, соціальній інтеграції населення, зміцненню людського капіталу, зниженню територіальної нерівності та формуванню комфортного, безпечного й стійкого середовища проживання.

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що процес відновлення та розвитку інфраструктури територіальних громад у сучасних умовах є багатограним і потребує узгодження різних джерел ресурсів та інструментів управління. Суттєвий вплив на цей процес мають міжнародна допомога, активність громадських організацій, співпраця між громадами та ефективне використання публічних інвестицій.

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль не лише як джерело фінансування, а й як фактор впровадження нових підходів до відновлення інфраструктури. Водночас її результативність значною мірою залежить від того, наскільки громади здатні чітко визначати власні пріоритети та формувати проєкти, що відповідають як місцевим потребам, так і вимогам донорів.

Важливим доповненням до цього процесу є діяльність громадських організацій, які забезпечують більш гнучкий підхід до реалізації ініціатив і сприяють врахуванню інтересів мешканців. Проте для багатьох сільських громад характерною залишається недостатня розвиненість цього сектору, що обмежує їх можливості у залученні ресурсів.

Саме тому, дуже важливим інструментом є запровадження кластерного планування на рівні громад та створення банку проєктів, які можуть реалізовуватися як самими органами місцевого самоврядування, так і інститутами громадського суспільства, що позитивно відображається в контексті комплексного розвитку інфраструктурного забезпечення, та одночасно проведення аналізу наявного інфраструктурного комплексу дасть розуміння, чи раціонально забезпечувати певну складову виключно власним ресурсом, що в більшості випадків, особливо для маленьких громад, є нераціональним – саме тому розвиток міжмуніципального співробітництва і надалі залишається інструментом для підвищення рівня інфраструктурного забезпечення громад. Міжмуніципальне співробітництво, яке дозволяє громадам ефективніше використовувати наявні ресурси, об'єднувати зусилля для реалізації спільних проєктів і досягати економії коштів. Особливої актуальності така співпраця

набуває в умовах обмеженого фінансування та необхідності швидкого відновлення.

2. Окрему увагу слід приділити публічним інвестиціям, які формують основу розвитку інфраструктури. Попри позитивні зміни, пов'язані із впровадженням нових підходів до їх управління, на практиці громади стикаються з низкою труднощів — від складності процедур до недостатнього кадрового забезпечення. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління та підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, що і було запропоновано нами в процесі дослідження. Також громадам необхідно і надалі відстоювати свої ідеї через асоціації громад для покращення процесу управління публічними інвестиціями, які на сучасному етапі відіграють ключову роль для інфраструктури.

3. Водночас дедалі більшого значення набуває впровадження принципів безбар'єрності та інклюзивності. Вони не лише покращують доступність послуг і якість життя населення, а й підвищують привабливість громад для зовнішніх партнерів. Разом із тим, існуючі бар'єри — як фізичні, так і інформаційні чи соціальні — потребують системного вирішення. Ми пропонуємо на інституційному рівні запровадження цих принципів, як базових, що в свою чергу допоможе в майбутньому залучити додаткові інвестиції і уникнути додаткових витрат ресурсів на приведення наявної інфраструктури до стандартів, в тому числі ЄС.

Таким чином, розвиток інфраструктури територіальних громад неможливий без комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, ефективне управління ресурсами та орієнтацію на потреби населення. Саме така взаємодія дозволяє забезпечити не лише відновлення, а й подальший сталий розвиток громад.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [1; 2; 3; 4]

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних механізмів інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних загроз і відновлення. Відповідно до мети та дев'яти поставлених завдань сформульовано такі висновки.

1. Обґрунтовано сутність інфраструктурного забезпечення територіальних громад як системної передумови їх комплексного розвитку. Уточнено поняття «інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад»: це інтегрована система матеріальних, організаційних, фінансових, безпекових і соціальних умов, інститутів та управлінських процесів, що забезпечує доступність базових послуг, безперервність життєдіяльності, просторову згуртованість, економічну активність, безпеку й підвищення якості життя населення. Функціональне призначення системи полягає не лише у створенні та утриманні об'єктів, а й у поєднанні ресурсів, суб'єктів і сервісів для досягнення стійкого, безпечного та інклюзивного розвитку. До її структурних елементів віднесено економічну, соціальну, транспортну, житлово-комунальну, цифрову, екологічну, інституційну, критичну та безпекову інфраструктуру. Уточнення категоріального апарату становить удосконалений елемент наукової новизни та дає змогу пов'язати інфраструктурні рішення з життєздатністю й конкурентоспроможністю громади.

2. Систематизовано теоретичні підходи до комплексного розвитку територіальних громад — системний, територіальний, сталого розвитку, резильєнтності, інклюзивний, партнерський і проєктний. Встановлено, що інфраструктура виконує інтегруючу, сервісну, просторову, відтворювальну, безпекову та інноваційну функції, а результат її розвитку визначається міжгалузевими зв'язками: транспортна доступність впливає на освіту, медицину й ринок праці; цифрові сервіси — на адміністративну доступність та прозорість; комунальні й екологічні системи — на здоров'я, інвестиційну

привабливість і сталість; захисна інфраструктура — на безперервність усіх послуг. Набули подальшого розвитку теоретичні положення про залежність комплексного розвитку від узгодженості економічної, соціальної, транспортної, житлово-комунальної, цифрової, екологічної, безпекової та інституційної складових в умовах децентралізації, воєнних трансформацій і нестабільного безпекового середовища.

3. Дослідження нормативно-правового, організаційного та інституційного регулювання засвідчило багаторівневий і фрагментований характер управління інфраструктурним розвитком. Органи місцевого самоврядування визначають потреби, формують стратегії, програми, бюджети та проєктні портфелі, управляють комунальними об'єктами й відповідають за доступність послуг; органи державної влади встановлюють стандарти, розподіляють трансферти та забезпечують координацію публічних інвестицій; бізнес, громадські організації, донори й сусідні громади виступають партнерами у фінансуванні, реалізації та контролі проєктів. Виявлено необхідність синхронізації стратегій розвитку, програм комплексного відновлення, середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій і банку проєктів у DREAM. Обґрунтовано доцільність щоквартального коригування галузевих пріоритетів, закріплення відповідальності за повний життєвий цикл об'єкта, прозорого розподілу співфінансування та обов'язкової оцінки експлуатаційної стійкості.

4. Узагальнено методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення та розроблено комплексний підхід, який інтегрує соціальну, економічну, транспортну, цифрову, екологічну й безпекову складові з урахуванням ризиків воєнного стану та потреб відновлення. Система оцінювання охоплює ресурсні, фінансові, просторові, сервісні, управлінські та безпекові індикатори; передбачає нормування часткових показників, формування групових та інтегрального індексів, порівняння з цільовими значеннями й типологізацію громад за рівнем безпекового впливу. Удосконалено оцінювання через включення доступності послуг, цифрової зрілості, ступеня безбар'єрності, захищеності критичних об'єктів і здатності

підтримувати безперервність життєдіяльності. Наукова новизна полягає в комплексуванні раніше розрізнених індикаторів та у запропонованому науково-методичному підході до оцінювання інфраструктурної стійкості громади.

5. Охарактеризовано стан комплексного розвитку територіальних громад Миколаївської області та доведено визначальний вплив безпекової ситуації, демографічних втрат, просторової віддаленості й ресурсної бази. У 2021–2025 рр. чисельність населення Куцурубської громади скоротилася з 7,6 до 5,8 тис. осіб, Шевченківської — з 14,4 до 12,9 тис., Мішково-Погорілівської — з 8,1 до 8,0 тис., Мигіївської — з 5,6 до 5,25 тис. осіб; водночас після падіння до 7,9 тис. осіб у 2022 р. населення Шевченківської громади відновилося до 12,9 тис. осіб у 2025 р. Власні доходи бюджетів у 2025 р. проти 2021 р. зросли відповідно на 11,9 %, 45,2 %, 97,0 % і 53,8 %, однак рівень дотаційності у 2025 р. становив 55 %, 27 %, 33 % і 24 %. Це підтверджує, що номінальне зростання доходів не усуває відмінностей у самодостатності та потребує диференційованої політики відновлення.

6. Оцінено рівень інфраструктурного забезпечення чотирьох типів громад Миколаївської області. Куцурубська громада, на території якої тривають бойові дії, має найгостріші безпекові, енергетичні, водопровідно-комунальні й транспортні обмеження; деокупована Шевченківська громада характеризується значними руйнуваннями, але високими темпами повернення населення й відновлення; Мішково-Погорілівська використовує агломераційні переваги близькості до Миколаєва; тилова Мигіївська демонструє відносну стабільність, але має обмежений масштаб сервісної мережі. У 2025 р. офіційна донорська допомога Шевченківській громаді становила 57,1 млн грн проти сукупних 10,8 млн грн у трьох інших досліджених громадах, що відображає концентрацію підтримки на пошкоджених, але доступних для реалізації проєктів територіях. Запропонована типологія та критерії стійкості дають змогу визначати різну послідовність безпекових, відновлювальних і розвиткових заходів.

7. Проаналізовано фінансове забезпечення інфраструктурного розвитку та встановлено критичний розрив між потребами й підтвердженими ресурсами.

Для Шевченківської громади потреба у відновленні оцінена у 620,0 млн грн: 48,39 % припадає на освіту, 30,65 % — на транспорт, 9,68 % — на житлово-комунальне господарство, 8,06 % — на культуру, 3,23 % — на медицину. Сценарний річний обсяг фінансування становить 124,0 млн грн за п'ятирічного, 88,57 млн грн за семирічного і 62,0 млн грн за десятирічного горизонту. У портфелі DREAM 22 проєкти загальною вартістю 430,0 млн грн; забезпечено 116,1 млн грн, незакрита потреба дорівнює 313,9 млн грн, середня вартість проєкту — 19,55 млн грн. Обґрунтовано необхідність поєднання місцевих ресурсів, державної підтримки, міжнародної допомоги, грантів та публічних інвестицій із пріоритизацією за безпекою, готовністю, охопленням населення, доступністю і вартістю подальшої експлуатації.

8. Визначено позитивний вплив міжнародної допомоги, громадських організацій, партнерських ініціатив і міжмуніципального співробітництва на ресурсну та інституційну спроможність громад. На прикладі заміни понад 30 км водопровідної мережі за вартості понад 30,0 млн грн і місцевого внеску 2,5 млн грн встановлено, що частка місцевого співфінансування не перевищувала 8,33 %, а коефіцієнт залучення зовнішнього ресурсу становив щонайменше 11,0. Енергоефективне обладнання водонапірних веж забезпечує понад 0,3 млн грн економії на рік. Міжмуніципальне співробітництво у медицині, містобудуванні, екології та освіті дає 1,65 млн грн прямої економії щороку, або 8,25 млн грн за п'ять років без дисконтування. Набули подальшого розвитку організаційно-економічний механізм партнерських ресурсів, партнерська модель відновлення та методика оцінювання її результативності за ресурсними, соціальними, інституційними, територіальними й управлінськими індикаторами.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення інфраструктурного забезпечення: проводити комплексний аудит потреб і безбар'єрності; формувати карту партнерів та банк проєктів; узгоджувати місцеві стратегії, програми відновлення й середньостроковий план публічних інвестицій; застосовувати кластерний і проєктний підходи; передбачати співфінансування, операційні витрати та моніторинг результатів упродовж

життєвого циклу. Уперше обґрунтовано концептуальні засади інфраструктурного розвитку на принципах безбар'єрності та інклюзивності з інтеграцією потреб маломобільних груп, ветеранів та осіб з інвалідністю у планування, проєктування, модернізацію й відновлення. Для практичного моніторингу запропоновано інтегральний індекс безбар'єрності за фізичною, транспортною, цифровою, інформаційною та соціальною складовими. Реалізація рекомендацій дасть змогу підвищити доступність і безперервність послуг, якість життя, інвестиційну привабливість, фінансову результативність проєктів та стійкість громад до кризових впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котелевець Д. Сутність інфраструктури та її вплив на розвиток економічних систем. *Digital Transformations of Modernity*. 2022. С. 64–66. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Ксьонжик І., Потравка Л., Замковий В. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1843>. (дата звернення: 07.05.2026).
3. Чорнобай Л., Мушеник І. Перспективи комплексного розвитку сільських територій. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 152–157. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/perspectives-for-integrated-development-of-rural-areas/>. (дата звернення: 10.05.2026).
4. Васильєва О., Васильєва Н. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf. (дата звернення: 12.05.2026).
5. Бучнєв М., Івченко Є., Держак Н., Моргачов І. Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 33–39. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/research-on-effective-management-of-regional-development/>. (дата звернення: 15.05.2026).
6. Львівський центр розвитку місцевого самоврядування. Бібліотека. URL: <https://www.prostir.ua/category/library/>. (дата звернення: 18.05.2026).
7. Польова О. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53>.
8. Білуха Л. Поняття територіальної громади та спроможної територіальної громади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 1 (56). С. 1–6. URL: <http://www.tpdu.znu.edu.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

9. Вахович І., Погуляйко Я. Інфраструктурна модернізація економіки регіонів України: теоретико-методологічне підґрунтя та інституційні засади. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45>.

10. Гриценко А. Соціокультурні виклики економіки. Філософія господарства. Київ, 2015. № 1. С. 97–105. URL: <http://journal.ief.org.ua> (дата звернення: 22.05.2026).

11. Фундаментальні основи забезпечення стійкого розвитку при переході до інформаційного суспільства : звіт про НДР (заключний) / наук. керівник Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2010. 284 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 25.05.2026).

12. Камашев А. Світовий досвід розвитку інфраструктури територіальних громад (English). Modern Economics. 2021. № 30. С. 102–108. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/world-experience-in-infrastructure-development-of-territorial-communities/>. (дата звернення: 27.05.2026).

13. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». Транспортна інфраструктура. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Транспортна_інфраструктура. (дата звернення: 29.05.2026).

14. Електронне урядування : підручник / В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 352 с. URL: <http://lib.napa.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2026).

15. Поняття інформаційної інфраструктури, вимоги до неї та принципи побудови. URL: <https://studfile.net/preview/9954756/>. (дата звернення: 05.05.2026).

16. Kudinov O. Вплив інформаційних технологій на соціально-економічний розвиток територіальних громад. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава : ПНТУ, 2022. Т. 1 (84). С. 82–88. URL: <http://www.econom-region.nupr.edu.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

17. Рассадникова С. Концептуальне обґрунтування державно-приватного партнерства в контексті формування інвестиційної привабливості об'єктів

екологічної інфраструктури. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». 2013. № 4. С. 176–185. URL: <http://mer.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

18. Харічков С. Екологічна інфраструктура як складова типової моделі інфраструктурного комплексу. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2012. 45 с. URL: <http://www.impeer.od.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

19. Анопрієнко В. Рекреаційна інфраструктура як основна складова рекреаційного простору регіону. URL: https://otherreferats.allbest.ru/geography/01079124_0.html. (дата звернення: 15.05.2026).

20. Ажаман І. Інституційна інфраструктура розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості. Економічний аналіз. 2014. Т. 16, № 1. С. 22–27. URL: <https://econa.org.ua/index.php/econa/article/view/516> (дата звернення: 18.05.2026).

21. Моргачов І. Інфраструктурне забезпечення регіональних інноваційних процесів : монографія. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 496 с. URL: <http://dspace.snu.edu.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

22. Пігуль Н. Соціальна інфраструктура: функціональне призначення та особливості розвитку. Економічний аналіз. Тернопіль : Економічна думка, 2014. Том 16, № 1. С. 117–122. URL: <https://econa.org.ua/index.php/econa/article/view/530> (дата звернення: 22.05.2026).

23. Христенко О., Крилова І., Копайгора О. Стан та тенденції розвитку соціальної інфраструктури Миколаївської області. Modern Economics. 2023. № 39. С. 146–151. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-state-and-trends-of-social-infrastructure-development-of-mykolaiv-region/>. (дата звернення: 25.05.2026).

24. Витренко Н. Соціальна інфраструктура України: оцінка рівня та перспектив розвитку : монографія. Київ : Наукова думка, 1993. 143 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

25. Збарський В. Соціальна інфраструктура села як фактор відтворення робочої сили. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і

природокористування України. Вип. 154, ч. 1. С. 152–160. URL: <http://journals.nubip.edu.ua> (дата звернення: 29.05.2026).

26. Корсакова О. Особливості формування фінансової інфраструктури на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6271>. (дата звернення: 31.05.2026).

27. Коломієць В. Л. Дискусійні питання сутності фінансової інфраструктури. Економіка та держава. 2016. № 9. С. 77–79. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

28. Рекуненко І. Інфраструктура фінансового ринку: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. 411 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

29. Опарін В. М. Модернізація фінансової інфраструктури як основа забезпечення стабільності національної економіки. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4056>. (дата звернення: 10.05.2026).

30. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>.

31. Коркуна О., Коркуна І., Цільник О. Нормативно-правове забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 2. С. 16–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_2_5. (дата звернення: 12.05.2026).

32. Заржицький О. С. Актуальні проблеми правового забезпечення екологічної політики України (теоретичні аспекти) : монографія. Дніпро : НГУ, 2012. 199 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

33. Національна економічна стратегія на період до 2030 року / Кабінет Міністрів України. Київ, 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro>

zatverdzhennya-nacionalnoyi-ekonomichnoyi-strategiyi-na-period-do-2030-roku-a179. (дата звернення: 18.05.2026).

34. Про Основні засади розвитку соціальної сфери села : Указ Президента України від 20.12.2000 № 1356/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1356/2000>. (дата звернення: 20.05.2026).

35. Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю., Ємець Т. Повноваження ОМС щодо якісної освіти. Децентралізація для розвитку демократичної освіти. Київ, 2021. С. 58–65. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).

36. Передача медзакладів громадам та співпраця для їх фінансування: важливі запитання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13247>. (дата звернення: 25.05.2026).

37. Оробей В. Правове регулювання публічного управління розвитком соціальної інфраструктури сільських територій в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022. № 2 (17). С. 254–262. URL: <http://nuczu.edu.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

38. Іванова Н. Генезис економічної категорії «інфраструктура» та її роль у суспільному поділі праці. Ефективна економіка. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=392>. (дата звернення: 29.05.2026).

39. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації : аналітичне дослідження / ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/14092.pdf>. (дата звернення: 31.05.2026).

40. Тарасенко А., Дубина М. Наукові підходи до ідентифікації сутності категорії „інфраструктура сільського господарства”. Управління розвитком. 2016. № 1 (138). С. 120–127. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

41. Шмига О. Інфраструктурне забезпечення ефективного розвитку ринку продукції АПК : дис. ... канд. екон. наук / Тернопільська академія народного господарства. Тернопіль, 2004. 284 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/1565/1/dusert.PDF>. (дата звернення: 07.05.2026).

42. Новіков О., Ключник А. Економічний потенціал сільських територій: теоретичний аспект. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2 (83), т. 1, ч. 1. С. 12–19. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

43. Пальчук В. Розвиток інфраструктури громад у рамках реалізації децентралізації влади в Україні. Україна: події, факти, коментарі. 2019. № 12. С. 65–73. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2019/ukr12.pdf>. (дата звернення: 12.05.2026).

44. Кужелєв М., Нечипоренко А. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с. URL: <http://cul.com.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

45. Кравченко Т. Методи прогнозування регіонального економічного розвитку. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2013. Том 13. С. 88–94. URL: <https://econa.org.ua> (дата звернення: 18.05.2026).

46. Кльоба Л., Кльоба Т., Кльоба С. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 46–55. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

47. Перов І. П. Сучасні проблеми розвитку транспортної інфраструктури України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 42–47. URL: <http://eco-science.net> (дата звернення: 22.05.2026).

48. Калачевська Л. Проблематика та напрями удосконалення інфраструктурного забезпечення сільських територій в Україні. Modern Economics. 2018. № 10. С. 62–67. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issues-and-directions-of-improving-the-infrastructure-support/> (дата звернення: 25.05.2026).

49. Стратегічна екологічна оцінка комплексного плану : практичний посібник. Київ, 2022. URL: <https://mepr.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

50. Гавриличенко Є. Оцінка рівня забезпеченості інтересів учасників житлово-комунального господарства регіону. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3825>. (дата звернення: 29.05.2026).

51. Беновська Л. Ризики функціонування освітньої мережі в умовах ведення війни. Київ, 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37801>. (дата звернення: 31.05.2026).

52. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ТГ : методично-інформаційний посібник. URL: https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/24092019_4.pdf. (дата звернення: 05.05.2026).

53. Крилова І., Іваненко Т., Поточилова І. Демографічна складова оцінки рівня і якості життя населення в концепції людського розвитку. Modern Economics. 2020. № 24. С. 88–93. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-14).

54. Пахомов В. В. Адміністративно-правове забезпечення контрольно-наглядової діяльності у сфері земельних відносин : монографія / за заг. ред. А. М. Куліша. Суми : СумДУ, 2016. 549 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

55. Котикова О., Летуновський Р., Ємельянов І. Результативність реалізації регіональної політики сталого розвитку – соціально-економічний стан Миколаївської області. Modern Economics. 2019. № 16. С. 40–47. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-effectiveness-of-regional-policy-for-sustainable-development/> (дата звернення: 10.05.2026).

56. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>. (дата звернення: 12.05.2026).

57. Кравченко В. Збалансована система показників. URL: <https://livingfo.com/zbalansovana-systema-pokaznykiv/>. (дата звернення: 15.05.2026).

58. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді : навчальний модуль. Київ : Легальний статус, 2016. URL: <https://csi.org.ua> (дата звернення: 18.05.2026).

59. Гуріна О. Адаптивні моделі прогнозування фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 31–35. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-05).

60. Щукін Б., Шабранська Н. Методичні засади прогнозування розвитку регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2 (175). С. 173–176. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

61. Застрожнікова І., Безугла Л. Майбутнє освіти в територіальних громадах: покращення кадрового потенціалу та оптимізація шкільних мереж. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-26>.

62. Нєма О. Зміцнення спроможності територіальних громад: можливості щодо формування доходів бюджету та оптимізації видатків. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 68/69. С. 86–101. URL: <http://www.lapa.lviv.ua> (дата звернення: 22.05.2026).

63. Мандрик В. О., Гуль І. Г., Мороз В. П. Особливості Державного бюджету України у 2023 році та ризики його дохідної частини. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3>.

64. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 25.05.2026).

65. Сідуняк О. Зарубіжний досвід використання державно-приватного партнерства у соціальній сфері. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини* : зб. наук. пр. 2014. Вип. II (54). С. 58–67. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

66. Кравченко О. Соціальне партнерство в Україні та його особливості в розвинених країнах. *Young Scientist*. 2016. № 6. С. 57–61. URL: <http://molodyvcheny.in.ua> (дата звернення: 29.05.2026).

67. Сердюк О. Перспективи розвитку міжмуніципальної співпраці громад в Україні. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 125–129. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-18).

68. Наконечний О. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їхнього професійного навчання. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 3 (72). С. 42–47. URL: <http://www.lapa.lviv.ua> (дата звернення: 31.05.2026).

69. Ундір В. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 64. С. 66–78. URL: <http://www.lapa.lviv.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

70. Нехайчук Д. В., Нехайчук Ю. С. Комплексний розвиток регіонів як основа якості життя населення. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93437/11Nekhaichuk.pdf>. (дата звернення: 07.05.2026).

71. Богословська А. В., Кваша О. С. Регіональна економіка : навч. посібник. Миколаїв : Видавець Ємельянова Т. В., 2018. 488 с.

72. Музика Н., Білявський М. Комплексний план просторового розвитку територіальних громад – завдання та шляхи вирішення. *Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. Т. II (44). С. 130–136. URL: <https://lpnu.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

73. Vasylieva O. I., Vasylieva N. V. Conceptual principles of sustainable development of territorial communities. *Investments: practice and experience*. 2018. No. 8. P. 74–78. URL: <http://www.investplan.com.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

74. Про пріоритетні напрями науки і техніки : Закон України від 11.07.2001 № 2623-II. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>. (дата звернення: 15.05.2026).

75. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>. (дата звернення: 18.05.2026).

76. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>. (дата звернення: 20.05.2026).

77. Котелевець Д. Роль інфраструктури в розвитку економічних систем. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 59–70. URL: <http://nvp.stu.cn.ua> (дата звернення: 22.05.2026).

78. Крамський С. О., Дарушин О. В., Захарченко О. В. Концептуальна економіко-математична модель для управління параметрами результатів інфраструктурних проєктів і програм у вимірі водного транспорту в умовах турбулентності. Грааль науки. 2025. № 50. С. 236–251. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>

79. Афанасьєв М. В., Салашенко Т. І. Стратегія підвищення енергоефективності промисловості регіону: теоретико-методичні аспекти формування : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 284 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 25.05.2026).

80. Бойченко В. С. Соціальна інфраструктура в системі забезпечення людського розвитку. Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2018. № 1. С. 420–424. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

81. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX (редакція від 05.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>. (дата звернення: 29.05.2026).

82. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: <https://decentralization.ua/news/17881>. (дата звернення: 31.05.2026).

83. Інформація про бюджет Миколаївської міської територіальної громади на 2024 р. URL: <https://bit.ly/4iMZuRU>. (дата звернення: 05.05.2026).

84. Бюджет Миколаївської міської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1454900000/info/indicators?year=2023&month=12>. (дата звернення: 07.05.2026).

85. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2022 рік: статистична інформація ГУС у Миколаївській області. URL: https://www.mk.ukrstat.gov.ua/stat_inf/oblast/pidpr/r_ved/r_ved22.zip. (дата звернення: 10.05.2026).

86. Реєстр боргових зобов'язань суб'єктів господарювання комунальної власності Миколаївської міської територіальної громади. URL: <https://bit.ly/4bRbqQf>. (дата звернення: 12.05.2026).

87. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності: статистична інформація ГУС у Миколаївській області. URL: https://www.mk.ukrstat.gov.ua/stat_inf/oblast/invest/kinv_ved_d/kinv_ved_d22.zip. (дата звернення: 15.05.2026).

88. Прогонюк Л. Аналіз безпекових загроз та їх вплив на сталий розвиток територіальних громад України. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 494–500. URL: <http://sre.nuife.edu.ua> (дата звернення: 18.05.2026).

89. Батюк О., Данилівський Л. Забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури як складова національної безпеки: вітчизняний та міжнародний досвід. Society and Security. 2025. Vol. 6, no. 6. Р. 83–89. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

90. Казюк Я. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції. Центр політико-правових реформ. 2023. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/analiz-metodykotsinyuvannya-spromozhnostiterytorialnyh-gromadvysnovky-propozytsiyi>. (дата звернення: 22.05.2026).

91. Коваленко С. В. Складники інформаційної політики органів публічної влади в еру цифровізації та в умовах війни. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73),

№ 3. С. 43–49. URL: <http://www.publadm.vernadskyjournals.in.ua> (дата звернення: 25.05.2026).

92. Мунько А. Ю., Шумейко С. О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

93. Линдюк А. Стратегії маркетингових комунікацій у промоції територіальних громад. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 157–163. URL: <http://lnur.edu.ua> (дата звернення: 29.05.2026).

94. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. Ефективність державного управління. 2021. № 67. С. 92–102. URL: <http://www.lapa.lviv.ua> (дата звернення: 31.05.2026).

95. Міністерство цифрової трансформації України. Розвиток цифрової інфраструктури в Україні. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (дата звернення: 05.05.2026).

96. Регіональна стратегія розвитку Миколаївської області на 2021–2027 роки. URL: <https://gisrr.gov.ua/>. (дата звернення: 07.05.2026).

97. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.05.2026).

98. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua>. (дата звернення: 12.05.2026).

99. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkiv-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723>. (дата звернення: 15.05.2026).

100. Відбудова Миколаївської області: шляхи до стійкості та відновлення. Результати дослідження reSCORE у 2024 році / United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidbudova-mykolayivskoyi-oblasti-shlyakhy-do-stiykosti-ta-vidnovlennya-rezultaty-doslidzhennya-rescore-u-2024-rotsi>. (дата звернення: 18.05.2026).

101. Міністерство розвитку громад та територій України. Регіональний розвиток та інфраструктура територіальних громад : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua>. (дата звернення: 20.05.2026).

102. Світовий банк. Оцінка збитків та потреб відновлення України (RDNA3). Вашингтон, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication>. (дата звернення: 22.05.2026).

103. Укравтодор. Стан та розвиток автомобільних доріг державного значення. Київ, 2023. URL: <https://ukravtodor.gov.ua>. (дата звернення: 25.05.2026).

104. Миколаївська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Миколаївської області на 2021–2027 роки. Миколаїв, 2021. URL: <https://www.mk.gov.ua>. (дата звернення: 27.05.2026).

105. Програма розвитку ООН. Вплив війни на місцеве самоврядування та відновлення громад в Україні. Київ, 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>. (дата звернення: 29.05.2026).

106. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток регіонів України : статистичний збірник. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 31.05.2026).

107. OECD. Regional Development Policy in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy-ukraine.htm>. (дата звернення: 05.05.2026).

108. United Nations High Commissioner for Refugees. Cluster Approach. URL: <https://emergency.unhcr.org/coordination-and-communication/cluster-system/cluster-approach>. (дата звернення: 07.05.2026).

109. UNDP. Communication for Development (C4D). URL: <https://www.undp.org>. (дата звернення: 10.05.2026).

110. Васильєва Н. В. Комунікаційна політика органів місцевого самоврядування. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 3. С. 112–118. URL: <http://www.pa.dp.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

111. Бабаєв В. М. Комунікаційні механізми в системі публічного управління. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 2. С. 45–52. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

112. Роль і місце державно-приватного партнерства в залученні інвестицій в розвиток територіальних громад / О. Т. Левандівський, І. В. Свиноус, М. І. Ібатуллін та ін. Інвестиції: Практика та досвід. 2025. № 2. С. 33–38. URL: <http://www.investplan.com.ua> (дата звернення: 18.05.2026).

113. Ніколенко Г. Б., Мельник Л. Ю., Фурса Т. П., Канцір І. А. Інструменти взаємодії влади і громади: фінансове забезпечення, законодавче регулювання. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 7. С. 47–52. URL: <http://efp.in.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

114. Гончаренко І. В. Особливості забезпечення екосистемної конкурентоспроможності приморських регіонів. Економічний простір. 2023. № 184. С. 134–137. URL: <http://www.sprostir.dp.ua> (дата звернення: 22.05.2026).

115. Біліченко О., Большая О., Крижова В. Драйвери інклюзивної спрямованості розвитку сільської інфраструктури України. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. 2024. Vol. 28, no. 4. P. 96–109. URL: <https://journal.mnau.edu.ua> (дата звернення: 25.05.2026).

116. Dunayev I., Kuchma M., Byelova L., Bilichenko O., Poberezhets H. Destruction in war: regional damage assessment to Ukraine's infrastructure. International Journal of Environmental Studies. 2024. Vol. 81, no. 1. P. 8–17. URL: <https://doi.org/10.1080/00207233.2023.2285102>

117. Полторак А. С., Баришевська І. В., Мельник О. І., Ігнатенко Ж. Альтернативні джерела фінансування розвитку об'єднаних територіальних громад. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С. 4–10. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

118. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33. С. 88–98. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/organization-of-socio-economic-development-of-territorial-communities/> (дата звернення: 29.05.2026).

119. Organisation for Economic Co-operation and Development. Public investment and infrastructure. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-investment-and-infrastructure.html>. (дата звернення: 31.05.2026).

120. Бібліотека навчальних матеріалів U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/library>. (дата звернення: 05.05.2026).

121. Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2020. 24 с. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

122. Зуєва А. Ю. Соціальна безбар'єрність в умовах освітнього середовища : кваліфікаційна робота. Кривий Ріг : КДПУ, 2023. 46 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

123. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Іртищева І. О., Арчибісова Д. С., Іртищев О. С. Муніципальне управління у формуванні та відновленні інтелектуального потенціалу регіону: інноваційно-цифровий розвиток та глобальні загрози. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20456806>.

124. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Завгородній К. В. Формування сталого розвитку національної економіки на засадах інклюзивності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 318, № 3. С. 214–219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33>.

125. Надточій І. І., Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Іртищев О. С. Організаційні та правові аспекти муніципального врядування: інноваційний та цифровий розвиток, регіональне відновлення, глобальна нестабільність. *Розвиток міста*. 2026. № 2 (10). С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.2-20>.

ДОДАТКИ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях України

1. Камашев А.В. Соціальне партнерство як інструмент розвитку інфраструктурного забезпечення територіальних громад. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (5), с. 30-38 DOI : 10.32851/tnv-pub.2022.5.4

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15533/1/294-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-554-1-10-20230109.pdf>

2. Камашев А.В. Світовий досвід розвитку інфраструктури територіальних громад. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 102-108 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)16](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)16)

https://modecon.mnau.edu.ua/world-experience-%D0%BEf-territorial-communities/?utm_source=chatgpt.com

3. Галунець Н.І., Камашев А.В. Роль аграрних підприємств у післявоєнній відбудові інфраструктури територіальних громад. № 7(37) (2023): Наукові перспективи с. 91-103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530_2023_7\(37\)_91_103](https://doi.org/10.52058/2708-7530_2023_7(37)_91_103)

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15534/1/5646-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-5680-1-10-20230802.pdf>

Особистий внесок здобувача - обґрунтовано роль аграрних підприємств у післявоєнному відновленні інфраструктури територіальних громад та визначено напрями їх залучення до реалізації відновлювальних проєктів.

4. Лівандовська, О., & Камашев, А. (2025). Інтегрований підхід до відновлення територій: управління розвитком та інфраструктурне забезпечення. Сталий розвиток економіки, (3 (54), 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-13>

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1314>

Особистий внесок здобувача - систематизовано інструменти інфраструктурного забезпечення відновлення територій та обґрунтовано напрями інтеграції управлінських і інфраструктурних рішень у комплексному розвитку громад.

5. Камашев А. В. Концепція Balanced Scorecard у системі стратегічного управління розвитком територіальних громад. Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-19).

1.2 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

6. Ключник А.В., Кормишкін Ю.А. Галунець Н.І. Мухарський І.Г. Камашев А.В. The Impact of Amalgamated Territorial Communities Infrastructure on the Formation of Their Competitive Advantages. International Journal of Management, 11 (5), 2020, pp. 1045-1057. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.096

https://modecon.mnau.edu.ua/the-balanced-scorecard-concept-in/?utm_source=chatgpt.com

https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_096?utm_source=chatgpt.com

Особистий внесок здобувача: оцінено вплив інфраструктурного забезпечення об'єднаних територіальних громад на формування їх конкурентних переваг та узагальнено інфраструктурні чинники місцевого розвитку.

1.3. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Камашев А. В. Розвиток інновацій в банківській системі // Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб.вищ.освіти і мол.учених, 2-3 жовтня 2018 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2018. С. 123-125.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13192?utm_source=chatgpt.com

8. Камашев А. В. Особливості роботи органів студентського самоврядування Миколаївського національного аграрного університету / А. В. Камашев // Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України : матеріали 31-ї студентської науково-теоретичної конференції, 20-22 березня 2019 р., Миколаїв / Обліково-фінансовий факультет. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 218-222.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6769?utm_source=chatgpt.com

9. Камашев А. В. Взаємозв'язок фінансового ринку та ринку фінансових послуг / А. В. Камашев // Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 27-28 листопада 2019 р. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 22-23.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7740?utm_source=chatgpt.com

10. Камашев А. В. Інфраструктурна субвенція у розвитку об'єднаних територіальних громад // Сучасне українське село: соціальні та економічні виклики : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті Валентина Івановича Тарасенка, 17–18 вересня 2020 р., м. Харків, Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. 2020. Харків, 2020. С. 128-130.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9783?utm_source=chatgpt.com

11. Камашев А. В. Роль комунальних підприємств в об'єднаних територіальних громадах / А. В. Камашев // Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей VII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 травня 2020 р. / за ред. І.О. Мельник [та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2020. – С. 348-349.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7288?utm_source=chatgpt.com

12. Камашев А.В. Співробітництво громад як інструмент інфраструктурного розвитку територій. Theory, practice and science : матеріали XXIII міжнародної науково-практичної конференції, 27-30 квітня 2021 р., Токіо, Японія. С. 218-219.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15537?utm_source=chatgpt.com

13. Камашев А.В. Роль концесії в процесі розбудови інфраструктури територіальних громад // The world science of modernity. Problems and prospects of development : матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 березня 2021р., Париж, Франція. С. 83-84

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15537?utm_source=chatgpt.com

14. Камашев А. В. Електронний аудит земельного банку як елемент інформаційної інфраструктури територіальних громад // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 31-32.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12584?utm_source=chatgpt.com



У К Р А Ї Н А
Шевченківська сільська рада
Миколаївського району Миколаївської області

57263 Україна Миколаївська область Вітовський район село Шевченкове вул. Шевченка, будинок 34
 тел. 68-42-98, Факс (0512) 68-42-08, email shevchenkootg@gmail.com Код СДРПІОУ 04375286

16.02.26р.

ДОВІДКА

№ 194/01-30/26

Щодо впровадження наукових
 розробок Камашева А.В.

Шевченківська сільська рада Миколаївського району Миколаївської області розглянула ініціативу Камашева А.В. щодо коригування програми «Соціально-економічного розвитку на 2022-2027 роки» та під час розробки програми «Відшкодування різниці в тарифах за наданні житлово-комунальні послуги» для підтримки функціонування житлово-комунальних підприємств громади, при розробці програми «Підтримки створення ОСББ» задля мотивації створення ОСББ на території громади та подальшого співфінансування експертного обстеження житлового фонду громади, при розробці програми «Медичні кадри громади на 2023-2027 роки» для забезпечення належного стану медичної інфраструктури громади.

Основні пропозиції Камашева А.В. щодо прогнозування економічного стану та стану соціально-економічної інфраструктури буде використано в «Програмі комплексного відновлення Шевченківської громади».

Також за основу взятий алгоритм проходження процесу соціального партнерства в громаді та було створено робочу групу з питань моніторингу стану соціально-економічної інфраструктури громади, в якій Камашев А.В. є координатором групи.

Сільський голова



Олег ПИЛИПЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(МНАУ)



вул. Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54008,
 тел. (0512) 40-91-31, (0512) 70-93-31
 E-mail: rector@mnau.edu.ua, офіційний сайт: www.mnau.edu.ua
 код ЄДРПОУ 00497213



Від 02.03.2016 № 01-18/261

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Щодо впровадження наукових
 розробок Анатолія КАМАСHEВА

Ректорат Миколаївського національного аграрного університету розглянув та рекомендував для практичного впровадження пропозиції Камашева А.В. щодо:

- створення на базі Миколаївського національного аграрного університету робочої групи з питань дослідження, моніторингу та аналізу інфраструктури територіальних громад Миколаївської області, метою якої є надання консультативних послуг органам місцевого самоврядування щодо управління процесом оцінки, аналізу та розвитку соціально-економічної інфраструктури громад.

- використання в освітньому процесі практичних напрацювань щодо розвитку та розбудови інфраструктури громад, що в свою чергу, забезпечить отримання додаткових знань здобувачам вищої освіти.

Наукові розробки дисертаційного дослідження Камашева А.В. в рамках виконання наукової теми: «Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744) (Розроблено систему збалансованих показників для моніторингу і планування інфраструктурного забезпечення територіальних громад; алгоритм проходження процесу соціального партнерства в територіальних громадах) використовуються при викладанні дисциплін: «Управління та планування розвитку територій»; «Розвиток громад та місцеве самоврядування»; «Сталий розвиток та соціальна відповідальність».

Проректорка з наукової роботи



Антоніна ДРОБІТЬКО