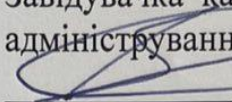


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту

Завідувачка кафедри публічного управління
адміністрування та міжнародної економіки
 професор Сокольська Т. В.

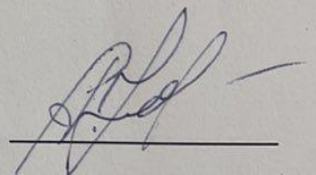
« 25 » листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

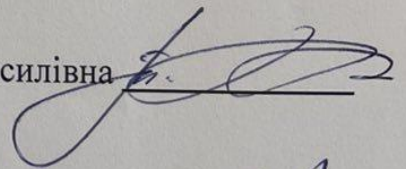
РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

(за матеріалами Узинської міської ради Київської області)

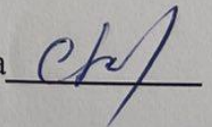
Виконав: Іщенко Антон Аркадійович



Керівник: к. е. н., доцент Арбузова Тетяна Василівна



Рецензент: к. е. н., доцент Батажок Світлана Григорівна



Я, Іщенко Антон Аркадійович, засвічую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую

Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»

_____, професор Сокольська Т.В.

(підпис)

« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра

Іщенко Антону Аркадійовичу

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: Роль управлінських рішень місцевої влади для розвитку економіки регіону (за матеріалами Узинської міської ради Київської області)

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідження сутності, змісту та видів управлінських рішень органів місцевого самоврядування; з'ясування ролі місцевої влади у формуванні економічної політики регіону; представлення характеристики соціально-економічного стану Узинської міської територіальної громади Київської області; оцінювання ефективності управлінських рішень Узинської міської ради у сфері економічного розвитку; виявлення напрямів удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в галузі економіки на місцевому рівні; представлення рекомендацій щодо формування пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення.

Вихідні дані: навчальна й монографічна література вітчизняних та іноземних учених з наукової проблеми, що розглядається, законодавчо-нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, статистичні матеріали, статті у фахових періодичних виданнях; матеріали органу місцевого самоврядування, матеріали досліджуваної громади тощо.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	Листопад 2024 - січень 2025 р.	виконано
Теоретико-методична частина	Лютий-квітень 2025 р.	виконано
Аналітична частина	Травень-липень 2025 р.	виконано
Рекомендаційна частина	Серпень- жовтень 2025 р.	виконано
Оформлення роботи	Листопад 2025 р.	виконано
Перевірка на плагіат	Листопад 2025 р.	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	Листопад 2025 р.	виконано
Подання на рецензування	Листопад 2025 р.	виконано

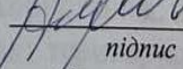
Керівник


підпис

доцент Т. В. Арбузова,

вчене звання, ініціали, прізвище

Здобувач


підпис

А. А. Іщенко

ініціали, прізвище

Дата отримання завдання « 4 » 11 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ищенко Антон Аркадійович. Роль управлінських рішень місцевої влади для розвитку економіки регіону (за матеріалами Узинської міської ради Київської області)

Досліджено роль управлінських рішень місцевої влади для розвитку економіки регіону та розроблено практичні рекомендації з їх удосконалення у системі управління Узинської міської ради Київської області.

Використано методи діалектичного, системного, порівняльного, статистичного, структурно-функціонального, контент-аналізу, методи моделювання, експертних оцінок та інші.

Інформаційними джерелами написання кваліфікаційної роботи магістра є законодавчі та нормативні акти, навчальна, монографічна література, публікації статей у фахових періодичних виданнях, тез у матеріалах наукових конференцій, інструктивно-методичні та статистичні матеріали, інформаційні джерела органу місцевого самоврядування й досліджуваної громади.

Виявлено, що місцева влада є ключовим суб'єктом економічної політики регіону, адже саме на рівні територіальної громади реалізується більшість рішень, що безпосередньо впливають на добробут населення. Її роль полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку, мобілізації ресурсів, налагодженні партнерства між секторами та адаптації державних програм до локального контексту. Основними здобутками Узинської міської ради з точки зору ефективності управлінських рішень для розвитку економіки регіону є наявність стратегії, планів та звітності, гнучкість бюджетної політики, інституційний потенціал. Саме оновлена Стратегія розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025–2027 роки є передумовою для збалансованого сталого економічного розвитку на місцевому рівні.

Зроблено висновок, що пріоритетними напрямками економічного розвитку Узинської міської територіальної громади в умовах післявоєнного відновлення можуть бути такі: 1) розвиток малого та середнього підприємництва, 2) аграрно-переробний кластер, 3) енергоефективність та відновлювана енергетика, 4) інфраструктурні проєкти та житлова політика, 5) туризм та рекреація, 6) проєктне управління та інвестиційна привабливість, 7) соціальне підприємництво та інклюзивний розвиток. Пропозиція пріоритетних напрямів економічного розвитку регіону базується на уявленні про потенціал Узинської громади, її ресурси, виклики та можливості мобілізації зовнішнього фінансування.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані у роботі Узинської міської ради в процесі вироблення заходів щодо удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в контексті економічного розвитку.

Кваліфікаційна робота магістра містить 65 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 44 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: територіальна громада, місцева влада, управлінське рішення, економічний розвиток, проєкт, програма, стратегія.

ANNOTATION

Ishchenko Anton Arkadiyovych. The role of management decisions of local authorities for the development of the region's economy (based on the materials from the Uzyn City Council of the Kyiv region)

It has been investigated the role of local government management decisions for the development of the region's economy and it has been developed practical recommendations for their improvement in the management system of the Uzyn City Council of the Kyiv region.

It has been used methods of dialectical, systemic, comparative, statistical, structural-functional, content analysis, modeling methods, expert assessments, and others.

Legislative and regulatory acts, educational, monographic literature, publications of articles in professional periodicals, theses in the materials of scientific conferences, instructional-methodical and statistical materials are the information sources for writing the master's thesis.

It was revealed that local authorities are key players in the region's economic policy, as it is at the local community level that most decisions directly affecting the well-being of the population. Their role is to define strategic directions for development, mobilize resources, establish partnerships between sectors, and adapt state programs to the local context. The main achievements of the Uzyn City Council in terms of effective management decisions for regional economic development include the existence of strategies, plans, and reporting, flexible budgetary policy, and institutional capacity. The updated Development Strategy of the Uzyn City Territorial Community for 2025–2027 is a prerequisite for balanced and sustainable economic development at the local level.

It has been concluded that the priority areas for economic development of the Uzyn City Territorial community in the context of post-war reconstruction could be as follows: 1) development of small and medium-sized enterprises, 2) agricultural processing cluster, 3) energy efficiency and renewable energy, 4) infrastructure projects and housing policy, 5) tourism and recreation, 6) project management and investment attractiveness, 7) social entrepreneurship and inclusive development. The proposal for priority areas of economic development in the region is based on an understanding of the potential of the Uzyn community, its resources, challenges, and opportunities for mobilizing external financing.

Practical meaning. The obtained results can be used in the work of the Uzyn City Council in the process of developing measures to improve the mechanism of managerial decision-making in the context of economic development.

The master's thesis contains 65 pages, 15 tables, 6 drawings, a list of used sources with 44 names, 2 annexes.

Keywords: territorial community, local government, management decision, economic development, project, program, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Сутність, зміст та види управлінських рішень органів місцевого самоврядування	9
1.2. Роль місцевої влади у формуванні економічної політики регіону ...	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УЗИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Характеристика соціально-економічного стану Узинської міської територіальної громади Київської області	19
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень Узинської міської ради у сфері економічного розвитку	26
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	
3.1. Удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень на в галузі економіки місцевому рівні	35
3.2. Пріоритетні напрями економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення	45
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Перед кожною територіальною громадою постають складні завдання, пов'язані з необхідністю забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня соціального добробуту та якості життя населення. Вирішальним чинником досягнення цих цілей виступає економічний розвиток місцевих територій. В умовах повномасштабної війни, спричиненої агресією Російської Федерації, українські громади зіштовхуються з численними викликами – безпековими, демографічними, економічними, соціальними та екологічними, – що робить питання місцевого економічного розвитку особливо актуальним.

Місцева економіка є рушієм прогресу та однією з базових складових життєздатності громади. Вона охоплює всі напрями господарської діяльності – від сільськогосподарського виробництва, промисловості, торгівлі, будівництва та ремонту до сфери послуг і підприємництва. Іншими словами, це сукупність усіх процесів, спрямованих на задоволення потреб населення, підтримання соціальної стабільності, стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності території. Крім того, саме місцева економіка формує дохідну базу громади, зокрема податкові надходження, що дозволяють органам місцевого самоврядування фінансувати ключові суспільно важливі сфери – освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальні послуги, управління твердими побутовими відходами, розвиток транспортної інфраструктури тощо. Отже, економічний компонент виступає визначальним елементом стратегічного планування та прийняття управлінських рішень щодо розвитку територіальної громади.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Серед науковців, які присвятили свої праці теоретичним і прикладним аспектам державної регіональної економічної політики, варто виокремити М. О. Джамана, В. Ю. Єліневського, В. В. Бобиля, Н. І. Савчука, В. С. Бойченко, І. Г. Гончаренко, О. В. Федорчака, І. О. Стеблянка. Попри значний обсяг наукових напрацювань у сфері державної регіональної політики регулювання економіки, питання участі та впливу органів місцевого самоврядування на її реалізацію в умовах воєнного стану досі залишаються актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних положень щодо з'ясування ролі управлінських рішень місцевої влади для розвитку економіки регіону та розроблення практичних рекомендацій з їх удосконалення у системі управління Узинської міської ради Київської області. Досягнення поставленої передбачає вирішення наступних *завдань*:

- дослідження сутності, змісту та видів управлінських рішень органів місцевого самоврядування;
- з'ясування ролі місцевої влади у формуванні економічної політики регіону;
- представлення характеристики соціально-економічного стану Узинської міської територіальної громади Київської області;
- оцінювання ефективності управлінських рішень Узинської міської ради у сфері економічного розвитку;
- виявлення напрямів удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в галузі економіки на місцевому рівні;
- представлення рекомендацій щодо формування пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження виступає процес вироблення управлінських рішень місцевої влади для розвитку економіки регіону в Узинській міській територіальній громаді. *Предметом дослідження* є механізми місцевого управління економічним розвитком Узинської міської ради в територіальній громаді.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань магістерського дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний підхід застосовано для аналізу становлення та трансформації місцевої економіки. Системний аналіз дозволив окреслити структуру та функціональні елементи управлінських рішень у системі розвитку регіональної економіки. Метод порівняльного аналізу використано для виявлення особливостей застосування управлінських рішень на державному та регіональному рівнях. Структурно-функціональний підхід дав змогу визначити змістові компоненти алгоритму раціонального прийняття управлінського рішення в органі місцевого самоврядування. За допомогою статистичного аналізу здійснено

емпіричну перевірку ефективності управлінських рішень міської влади у сфері економічного розвитку. Методи моделювання застосовано для обґрунтування пріоритетних напрямів економічного розвитку досліджуваної міської громади в умовах післявоєнного відновлення. Контент-аналіз дозволив дослідити стратегічні документи регіонального розвитку, а метод експертних оцінок – підтвердити валідність запропонованих рекомендацій та розроблених підходів.

Інформаційне підґрунтя дослідження. Емпіричну та інформаційну базу дослідження сформуvalи нормативно-правові акти України, зокрема, закони, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів, а також документи стратегічного й програмного характеру на національному та регіональному рівнях. Використано статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних інституцій, результати моніторингу реалізації стратегій регіонального розвитку, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, присвячені тематиці роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (03 грудня 2025 р., Миколаївський національний аграрний університет), де здобувачем була представлена доповідь та опубліковано тези на тему «Методологічні підходи до формування просторової моделі розвитку громади в умовах війни та післявоєнного відновлення» (Додаток В).

Структура та обсяг роботи. Робота містить 65 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки. Перелік списку використаних джерел нараховує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність, зміст та види управлінських рішень органів місцевого самоврядування

Вивчення основних положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» дозволяє констатувати, що управлінське рішення органу місцевого самоврядування (ОМС) – це форма публічно-адміністративної дії, спрямована на досягнення визначеної мети в межах повноважень, делегованих громаді, що оформлюється нормативно-правовим або організаційним документом і реалізується через конкретні заходи, розпорядження, програми чи проекти [24].

Сутність управлінського рішення полягає в тому, що воно забезпечує перетворення політичних або адміністративних цілей у практичні дії: від встановлення місцевих правил і процедур до розподілу бюджетних ресурсів і організації публічних послуг [38], [6].

Ключовими ознаками управлінського рішення в контексті місцевого самоврядування є легітимність (вибірний або уповноважений характер суб'єкта прийняття рішення), публічний інтерес, відповідність правовим нормам, а також матеріальна та процедурна здатність до виконання (принцип підзвітності та прозорості) [38], [24], [8] [41].

Зміст управлінських рішень органів місцевого самоврядування охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів [8], [13]:

1. Ціль і мотив – формулювання очікуваного результату (наприклад, покращення благоустрою, створення інфраструктурного об'єкта, соціальна допомога) та аргументація необхідності рішення (стратегічні документи, звернення громадян, законодавчі вимоги) [16].

2. Нормативно-правове підґрунтя – посилення на статті законів, регулятивні акти, постанови чи місцеві норми, які визначають підстави та межі реалізації рішення [13], [24].

3. Ресурсне забезпечення – джерела фінансування (місцевий бюджет, міжбюджетні трансферти, гранти, приватні інвестиції), матеріальні та кадрові ресурси, строки виконання [8].

4. Процедурні елементи – механізм реалізації (розпорядження міського голови, рішення ради, виконавчий комітет, розпорядження виконавчих органів), контрольні інструменти та моніторинг [8], [38].

5. Оцінка ефективності та ризиків – критерії результативності, індикатори виконання, управління ризиками й запобіжні заходи [16], [40].

Цей зміст забезпечує цілісність рішення – від формулювання задачі до її операційної реалізації та оцінки наслідків для громади.

Класифікація управлінських рішень в ОМС може бути подана за кількома ознаками: юридичною формою, предметною спрямованістю, строком дії та суб'єктом прийняття. Види управлінських рішень органів місцевого самоврядування [18]:

1. За юридичною формою [13], [6]:

- Нормативні рішення – акти, що встановлюють загальні правила (місцеві постанови, регламенти, положення), які мають сталий характер і застосовуються до невизначеного кола осіб.

- Індивідуальні рішення – розпорядчі акти стосовно конкретних суб'єктів (надання дозволу, виділення землі, призначення стипендій тощо) [18].

2. За предметною спрямованістю:

- Бюджетні та фінансові рішення – формування місцевого бюджету, розподіл видатків, затвердження програм фінансування.

- Містобудівні та просторові рішення – затвердження генеральних планів, детальних планів територій, зонінг, регулювання забудови.

- Соціально-економічні рішення – програми розвитку підприємництва, підтримки малого бізнесу, соціальні ініціативи [44].

- Безпекові та цивільного захисту – плани надзвичайних ситуацій, створення систем оповіщення та укриттів у кризових умовах.

3. За строком дії:

- Стратегічні (довгострокові) рішення – рішення з перспективою реалізації на роки (стратегії розвитку, планування інвестицій).

- Оперативні (короткострокові) рішення – рішення оперативного характеру для негайного вирішення локальних проблем (ремонт доріг, реагування на надзвичайні події).

4. За суб'єктом прийняття:

- Рішення ради громади (депутатський рівень) – стратегічні, нормативні акти та бюджетні рішення. (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»).

- Рішення виконавчого органу (міський голова, виконком) – оперативні розпорядження, здійснення управління та виконання рішень ради [18].

Значення класифікації для практики управління: чітка класифікація управлінських рішень забезпечує прозорість, правомірність та ефективність управлінських процесів: вона визначає процедурні вимоги, відповідальність за виконання, джерела ресурсного забезпечення й механізми контролю [Петришина].

Алгоритм раціонального прийняття управлінського рішення в органі місцевого самоврядування представлена на рис. 1.1. В органах місцевого самоврядування управлінські рішення мусять ухвалюватися, виходячи з потреби їх опрацювання у складі єдиного процесу управління, слушності, обґрунтованості та раціональності. Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування, відповідно до поданої на рисунку моделі, ґрунтується на збиранні, опрацюванні та аналізі інформації з урахуванням принципів цілісності й системності управлінського процесу. Це свідчить про взаємозалежність і послідовний зв'язок усіх етапів, що у своїй сукупності забезпечує ефективне розв'язання завдань, поставлених перед органами управління [6].

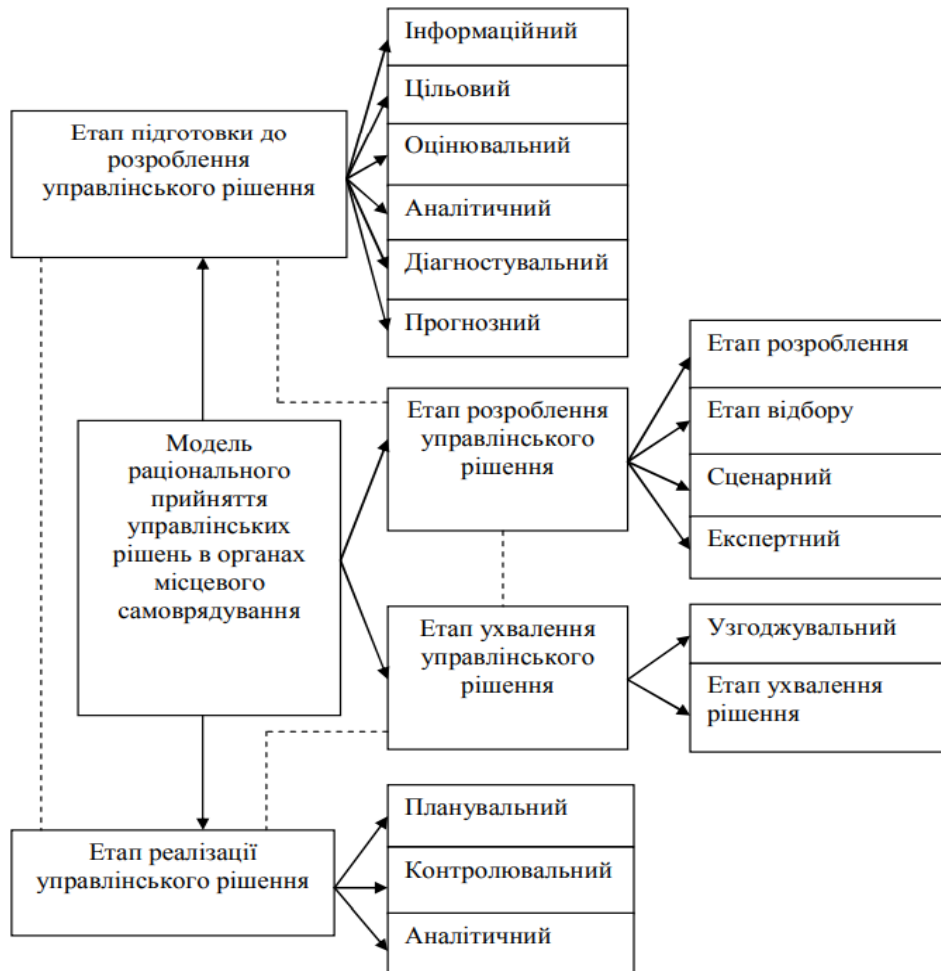


Рис. 1.1. Алгоритм раціонального прийняття управлінського рішення в органі місцевого самоврядування [6]

В умовах післявоєнної відбудови України особлива увага має приділятися прийняттю стратегічних, міжсекторних рішень про розподіл інвестицій, відновлення інфраструктури та інтеграцію заходів з підвищення стійкості (resilience), що вимагає посиленої координації між рівнями влади та залученням міжнародних партнерів [40], [2].

1.2. Роль місцевої влади у формуванні економічної політики регіону

Місцевий економічний розвиток (МЕР) передбачає реалізацію комплексного підходу, що ґрунтується на стратегічному партнерстві та узгоджених діях органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських об'єднань і інших зацікавлених сторін. Його сутність полягає в ефективному використанні потенціалу територіальної громади та її конкурентних переваг задля досягнення визначених

цілей економічної політики, розвитку підприємництва, залучення інвестицій, отримання соціально-економічних вигід і підвищення добробуту населення [35].

Таким чином, МЕР є дієвим інструментом економічного зростання громади, оскільки сприяє розвитку бізнес-середовища, активізації інвестиційної діяльності та впровадженню інноваційних рішень. Водночас ефективність цього процесу залежить від дотримання низки принципів і засад, які визначають зміст і механізми його реалізації.



Рис. 1.2. Основні засади місцевого економічного розвитку [35]

Основні засади місцевого економічного розвитку (рис. 1.2) [35]:

- *МЕР як стратегічне партнерство* – це взаємодія влади, бізнесу та громади, спрямована на формування довгострокового бачення майбутнього розвитку території.
- *Суб'єктом МЕР* виступає територіальна громада (або кілька громад), які мають спільні цілі та інтереси розвитку.
- *Інструменти МЕР* включають стратегічне планування, програмно-проектний підхід і системне управління ресурсами відповідно до визначених пріоритетів.
- *МЕР як динамічний процес* означає постійну діяльність, що реагує на зміни середовища, а не фіксує разовий стан або ситуацію.

- *Відсутність універсальної моделі* підкреслює, що кожна громада має унікальний потенціал, ресурси та проблеми, тому потребує індивідуальних рішень, адаптивності та креативного підходу.
- *Ключовим чинником* є раціональне використання місцевих конкурентних переваг, на основі яких визначаються економічні та інвестиційні пріоритети.
- *Моніторинг і оцінювання результатів* забезпечують контроль за реалізацією планів і дозволяють своєчасно коригувати управлінські рішення.
- *Основним критерієм ефективності МЕР* є рівень задоволення потреб мешканців громади, підвищення їхнього добробуту та якості життя.
- *Поєднання стратегічного і короткострокового ефекту* передбачає орієнтацію на довгострокові цілі розвитку з одночасним досягненням помітних результатів у ближчій перспективі.
- *Прозорість і підзвітність* органів місцевої влади формують довіру громади, стимулюють її участь у процесах розвитку й забезпечують ефективність реалізації політики МЕР [39].

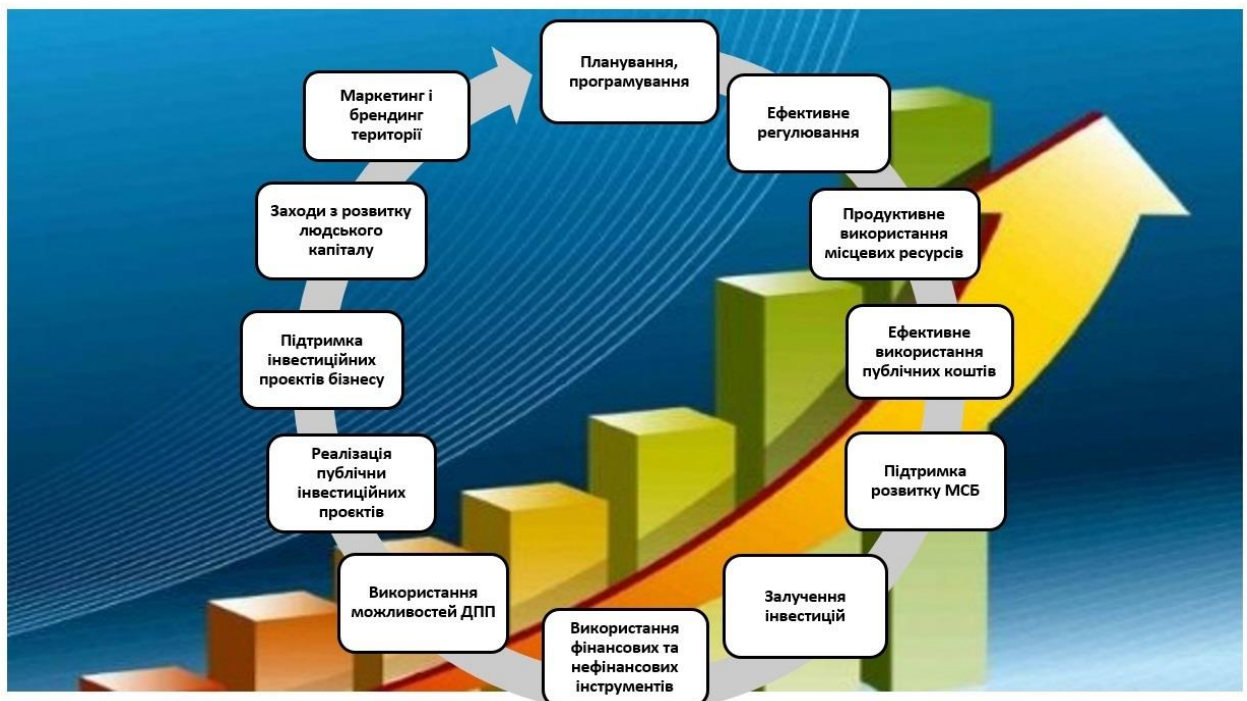


Рис. 1.3. Інструменти ефективного місцевого економічного розвитку [35]

Таким чином, місцевий економічний розвиток є не лише механізмом управління ресурсами громади, а й інструментом консолідації суспільства навколо спільного бачення майбутнього, що створює передумови для стійкого

економічного зростання, соціальної стабільності та підвищення якості життя населення.

Інструменти ефективного місцевого економічного розвитку представлені на рис. 1.3.

Роль органів місцевого самоврядування у формуванні економічної політики регіону суттєво зросла в умовах реалізації реформи децентралізації та розширення фінансової автономії територіальних громад в Україні [39]. Відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування (1985), місцева влада є основною ланкою демократичного управління, яка найближча до громадян і має право в межах закону регулювати значну частину публічних справ під власну відповідальність і в інтересах населення [38].

Фактори успішності місцевої економічної політики представлені на рис. 1.4.

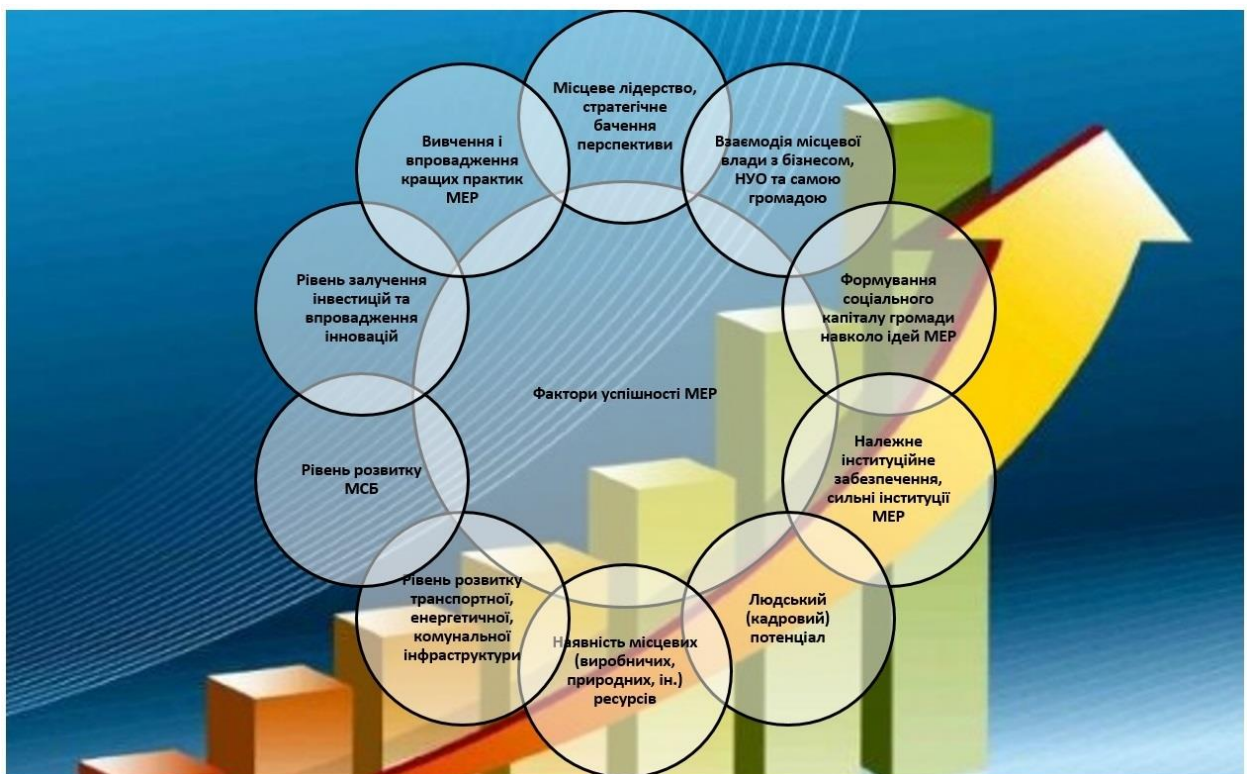


Рис. 1.4. Фактори успішності місцевої економічної політики [35]

В українських реаліях після 2014 року, а особливо після початку повномасштабної агресії РФ у 2022 році, місцева влада стала не лише інструментом управління, а й суб'єктом регіональної економічної політики, що відповідає за підтримку економічної активності, забезпечення зайнятості, розвиток підприємництва та залучення інвестицій [40], [2], [28], [14].

Чинники, що визначають роль місцевої економічної політики:

1. Стратегічна роль місцевої влади в економічному розвитку. Місцева влада є ключовим учасником процесу планування та реалізації стратегій розвитку регіону, оскільки саме на рівні громади приймаються рішення, що визначають пріоритети використання ресурсів, просторову структуру господарства та напрями інвестиційної політики [20], [1]. Розроблення та затвердження стратегій розвитку територіальних громад – обов’язковий елемент державної регіональної політики відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» (2015) [23]. Таким чином, місцеве самоврядування виконує функцію стратегічного координатора економічних процесів, поєднуючи державні, приватні та громадські інтереси [39]. Через стратегічне планування місцева влада визначає не лише пріоритети економічного зростання, а й напрями підтримки малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій та інновацій.

2. Інституційні механізми формування економічної політики на місцевому рівні. До основних інституційних механізмів, які застосовують органи місцевого самоврядування, належать:

- програмно-цільове планування (бюджет розвитку, програми стимулювання підприємництва, підтримки інновацій тощо);
- публічно-приватне партнерство (ППП) – реалізація інвестиційних проєктів спільно з бізнесом;
- інвестиційне управління – створення сприятливого середовища для бізнесу через спрощення адміністративних процедур, формування індустріальних парків, бізнес-інкубаторів;
- розвиток місцевої інфраструктури – як передумова підвищення конкурентоспроможності регіону [43].

На практиці в Україні це реалізується через місцеві стратегії розвитку, плани відновлення та програми економічного зростання, у яких визначаються пріоритети відновлення промисловості, транспортної мережі, агропереробки, логістики тощо.

Зокрема, у Київській області місцева влада виступає ініціатором створення кластерів аграрної переробки, розвитку логістичних центрів і зон промислового виробництва – прикладом є проєкти Узинської та Білоцерківської міських рад, які

спрямовані на підвищення економічної стійкості через підтримку малого бізнесу та формування локальних ринків праці.

3. Взаємодія місцевої та державної влади. Ефективність економічної політики регіону залежить від узгодженості дій місцевої, регіональної та центральної влади. Місцева влада є реалізатором державної економічної політики, водночас адаптуючи її до специфіки місцевого господарства [2]. Така вертикаль взаємодії забезпечує *баланс між національними пріоритетами та локальними потребами* [42].

Ключовим напрямом розвитку залишається зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, зокрема, через збільшення власних доходів, підвищення якості управління комунальною власністю, створення системи місцевих податків і зборів [14].

В умовах післявоєнного відновлення саме місцева влада набуває провідної ролі в управлінні ресурсами, мобілізації трудового потенціалу, підтримці підприємництва та залученні донорських коштів [28]. Місцеві органи стають *операційним центром повоєнного економічного відродження*, поєднуючи завдання швидкого відновлення інфраструктури з формуванням довгострокових економічних пріоритетів регіону.

Висновки до розділу 1

1. Управлінське рішення органу місцевого самоврядування – це форма публічно-адміністративної дії, спрямована на досягнення визначеної мети в межах повноважень, делегованих громаді, що оформлюється нормативно-правовим або організаційним документом і реалізується через конкретні заходи, розпорядження, програми чи проекти. Сутність управлінського рішення полягає в тому, що воно забезпечує перетворення політичних або адміністративних цілей у практичні дії: від встановлення місцевих правил і процедур до розподілу бюджетних ресурсів і організації публічних послуг.

2. *Місцевий економічний розвиток (МЕР)* передбачає реалізацію комплексного підходу, що ґрунтується на стратегічному партнерстві та узгоджених діях органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських об'єднань і інших

зацікавлених сторін. Його сутність полягає в ефективному використанні потенціалу територіальної громади та її конкурентних переваг задля досягнення визначених цілей економічної політики, розвитку підприємництва, залучення інвестицій, отримання соціально-економічних вигід і підвищення добробуту населення. Таким чином, МЕР є дієвим інструментом економічного зростання громади, оскільки сприяє розвитку бізнес-середовища, активізації інвестиційної діяльності та впровадженню інноваційних рішень. Водночас ефективність цього процесу залежить від дотримання низки принципів і засад, які визначають зміст і механізми його реалізації.

3. Місцева влада є ключовим суб'єктом економічної політики регіону, адже саме на рівні територіальної громади реалізується більшість рішень, що безпосередньо впливають на добробут населення. Її роль полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку, мобілізації ресурсів, налагодженні партнерства між секторами та адаптації державних програм до локального контексту. В умовах воєнних викликів і майбутнього відновлення саме ефективність управлінських рішень місцевої влади визначатиме успіх економічної трансформації регіонів України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УЗИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Характеристика соціально-економічного стану Узинської міської територіальної громади Київської області

Узинська міська територіальна громада (Київська область, Білоцерківський район) утворена 25 вересня 2017 року в результаті об'єднання міста Узин та низки прилеглих сільських рад і нині включає близько 20 населених пунктів. Чисельність населення громади коливається в діапазоні 20–21 тис. осіб залежно від джерела обліку, а площа громади – близько 408 км² [34], [26].

Демографічні тренди та ринок праці. За офіційними картками громади та публікаціями міської ради, значна частина населення зосереджена в самому місті Узин (понад 12 тис. мешканців) з розосередженими малими селами в адміністративній зоні; це формує класичну місько-сільську структуру з потребою диференційованих соціальних послуг і транспортної доступності [33]. Ринок праці громади традиційно пов'язаний з місцевою промисловістю та аграрним сектором прилеглих територій; у повоєнний період ключовими викликами залишаються збереження робочих місць, перерозподіл трудових ресурсів та адаптація місцевих підприємств до нових логістичних умов (стратегії та програми розвитку громади) [32], [26].

Фінансова спроможність і бюджетні пріоритети. Фінансова база громади формується за рахунок власних надходжень, міжбюджетних трансфертів та цільових програм; проекти рішень про бюджет на 2024–2025 роки публікуються на офіційному порталі ради й дають уявлення про бюджетну політику та пріоритети видатків (інвестиції в інфраструктуру, соціальну сферу, житлово-комунальне господарство) [33]. Профіль бюджету громади доступний у відкритих реєстрах місцевих бюджетів, що дозволяє оцінити співвідношення капітальних і поточних видатків і ступінь фінансової автономії.

Інфраструктура та просторові ресурси. Громада має комбіновану структуру інфраструктури: міський набір соцпослуг (лікарні/амбулаторії, школи) у

місті Узин та базовий набір послуг у селах. На рівні просторового планування громада веде розробку і коригування генпланів і стратегії розвитку, а також оприлюднює Програму соціально-економічного та культурного розвитку на період 2022–2024 і 2025–2027 рр. [26], що відображає поточні інфраструктурні пріоритети (ремонт доріг, енергоефективність, благоустрій, розвиток індустріальних майданчиків).

Соціальні виклики та забезпечення послуг. З урахуванням демографічної структури і наявності ВПО в регіоні (регіональний контекст Київщини), громада стикається з підвищеним навантаженням на медичну, освітню та соціальну інфраструктуру; стратегічні документи громади включають заходи із соціальної підтримки, реорганізації навчальних і медичних мереж та створення центрів надання адміністративних послуг. Моніторинг виконання програм за 2024 рік дає сигнал про потребу прискорення реалізації інфраструктурних проєктів та оптимізації витрат [26], [11].

Економічні пріоритети та інвестиційний потенціал. У місцевих стратегічних документах Узинської громади акцент робиться на: розвитку малого і середнього підприємництва, підтримці агропереробки і логістики, створенні умов для релокації бізнесу та модернізації індустріальних майданчиків (Стратегія розвитку громади 2025–2027) [32]. Також громада оголошує збір проєктних ідей для плану заходів – сигнал про прагнення активізувати інвестиційну політику та залучити зовнішні ресурси.

Узагальнені сильні сторони, ризики та рекомендації:

- *сильні сторони:* виражений адміністративний центр (місто Узин), наявність базової інфраструктури та формалізовані стратегічні документи (стратегія, програми) – фактори, що полегшують планування відновлення й розвитку [32], [26].

- *ризики:* фіскальна вразливість при скороченні трансфертів, демографічні виклики (відтік робочої сили), навантаження соцсекторів у повоєнний період та залежність локальної економіки від зовнішніх постачальницьких ланцюгів [11].

- *рекомендації (на місцевому рівні):* 1) пришвидшити реалізацію проєктів інфраструктурного розвитку, що закладені в програмі 2025–2027; рр. 2) посилити

інвестиційну привабливість через спрощення процедур та створення проєктних пакетів для донорів; 3) інтегрувати просторові, соціальні й безпекові плани в єдиний механізм відновлення та моніторингу (узгодження стратегії громади з регіональною стратегією Київської області) [32], [26].

Представляючи більш детальну характеристику соціально-економічного стану Узинської міської територіальної громади Київської області, відзначимо, що за даними Головного управління ДПС України у Київській області на території Узинської громади станом на 01.01.2025 року зареєстровано 1278 суб'єктів підприємницької діяльності, з них 468 юридичних осіб та 810 фізичних осіб підприємців (у порівнянні з 2023 роком збільшилося на 86 суб'єктів підприємницької діяльності) (Додаток Б) [10].

Таблиця 2.1

Динаміка зареєстрованих юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців в Узинській МТГ 2022-2025 рр.

Суб'єкти ЄДРПОУ	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Юридичні особи	429	442	453	468
Фізичні особи-підприємці	636	665	739	810
Разом	1065	1107	1192	1278

Спостерігається позитивна динаміка щодо реєстрації нових суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб – підприємців. У порівнянні за 2022 роком на початок 2025 р. кількість суб'єктів господарювання загалом зросла на 213 осіб (20 %), в тому числі юридичних збільшилася на 39, а фізичних осіб – підприємців на 174 [32, с. 23], [10].

Таблиця 2.2

Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності за видами діяльності, станом на 01.01.2024 р.

Галузі та види діяльності	Кількість суб'єктів господарської діяльності, осіб
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	125
Промисловість	56
Постачання електроенергії, газу та води	4
Будівництво	30

Оптова і роздрібна торгівля; побутові послуги з ремонту	458
Готелі та ресторани	21
Транспорт і зв'язок	3
Фінансова діяльність	2
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	41
Освіта	21
Охорона здоров'я та соціальна допомога	23
Державне управління	15
Інші види економічної діяльності	393
Всього	1192

Найбільше суб'єктів господарської діяльності задіяно у сфері торгівлі та побутових послугах з ремонту – 458; сільському, лісовому та рибному господарствах – 125; промисловості – 56 [32, с. 23].



Рис. 2.1. Структура суб'єктів господарської діяльності за видами діяльності

Таблиця 2.3

Порівняльні показники основних результатів господарювання суб'єктів підприємницької діяльності Узинської МТГ за 2023-2024 рр.

	2023 рік		2024 рік	
	Юридичних осіб	Фізичних осіб	Юридичних осіб	Фізичних осіб
Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності	453	739	468 (+15)	810 (+71)
Кількість суб'єктів, які сплачують податки (з	173	568	174 (+1)	635 (+67)

найманої праці)				
Кількість прибуткових підприємств	62	462	78 (+16)	500 (+38)
Питома вага прибуткових підприємств	35,2%	90,6%	41,03 (+5,83)	89,35 (-1,25)
Кількість збиткових підприємств	11		10 (-1)	
Питома вага збиткових підприємств	9,1%		6,2 (-2,9)	
Всього суб'єктів підприємницької діяльності		1192 (+85)		1278 (+86)

Джерело: [10]

Промисловість. На території Узинської міської територіальної громади здійснюють діяльність 30 промислових підприємств. Найбільш потужно розвивається переробно-харчова промисловість (виробництво ковбасних виробів, переробка м'яса свинини та яловичини, виробництво цукру, виробництво хлібобулочних виробів), розвинена лісова промисловість та виробництво будівельних матеріалів [32, с. 24], [10].

Провідними промислово-переробними підприємствами та найбільшими роботодавцями у громаді є «Антонівський м'ясокомбінат» (кількість працюючих – 361), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 247), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 36), ТОВ «Міт Мікс» (кількість працюючих – 110), ТОВ «Сітка плюс», ТДВ «Узинський цукровий комбінат» (кількість працюючих – 82), ТОВ «Фудпрод» (кількість працюючих – 37), ТОВ «Мисливський клуб Грибінник» (кількість працюючих – 16) [10].

Обсяг виробництва промислової продукції за 2024 рік складає 2641,8 млн грн (+518,8 тис. грн проти аналогічного періоду минулого року). Підприємствами було вироблено: хлібобулочних виробів – 5800 т, м'яса – 23136 т. Кількість працюючих у порівнянні з 2023 роком зменшилася на 58 осіб [10].

Війна російської федерації проти України внесла свої корективи, промислові підприємства громади відчули і на собі цей вплив, у зв'язку з мобілізацією зменшується кількість робітників на підприємствах, зменшення значних виробничих потужностей на території громади не спостерігається.

Найактивнішими підприємствами-експортерами громади є: Товариство з

обмеженою відповідальністю «Антонівський м'ясокомбінат» – субпродукти харчові великої рогатої худоби, свиней (Польща, Кіпр, Об'єднані Арабські Емірати, Нідерланди). За 2024 рік обсяг експорту становить 5275,3 тис. грн; ТОВ «Мисливський клуб «Грибінник» дрова колоті: Німеччина, Словаччина, обсяг експорту у 2024 р. становив 7513,0 тис. грн [32], [10].

Агропромисловий розвиток. Сільськогосподарські угіддя в Узинській МТГ займають площу 32408,1 га. Із загальної кількості сільгоспугідь 96,3% припадає на рілля. У галузевій структурі сільського господарства рослинництво становить 93 %, тваринництво – 7 %. Загалом на території громади аграрним виробництвом займається 71 сільськогосподарське підприємство (20 базових аграрних підприємств та 51 фермерське господарство), з них: ТОВ – 16; ПП – 3; СВК – 1; ФГ – 51 та більше 1500 особистих селянських господарств [32, с. 25], [10]. Дані підприємства спеціалізуються на вирощуванні зернових та зернобобових культур та тваринництві.

За інформацією наданою 5-ти аграрних підприємств збір зернових та зернобобових культур становить 304594 центнерів з середньою врожайністю 57,4 ц/га. Пшениці зібрано 76693 центнерів, з урожайністю 65,5 ц/га; ячменю валовий збір становить 38848 ц, з урожайністю 57,4 ц/га; кукурудзи – 189053 ц, з урожайністю 80,8 ц/га; ріпаку – 16361 ц, з урожайністю 24,7 ц/га; соняшнику – 79182 ц, з урожайністю 35,5 ц/га; сої – 12741 ц, з урожайністю 26,2 ц/га [10].

Тваринництво розвивається в п'яти господарствах громади: ТОВ «Узин – Агроінвест», ПОП «Агрофірма Узинська», ПСП «Агрофірма Світанок», ТОВ «Острійківське», СВК «Розаліївський». Станом на 01.01.2025 року в господарствах є в наявності поголів'я ВРХ – 3643 гол. (+103 проти аналогічного періоду минулого року) в тому числі поголів'я корів – 1659 (без суттєвих змін); свиней – 10357 гол (-518 гол. проти аналогічного періоду минулого року); коні – 6 голів. Валове виробництво молока за звітний період 2024 р. становить – 16428,5 т (+245,6 т), валове виробництво м'яса – 2273,1 т (-905,29 т проти аналогічного періоду минулого року), вартість реалізованої продукції 411,174 млн грн (+ 32,7 млн грн у порівнянні за 2023 рік).

Незважаючи на військовий стан в країні господарства у важких умовах

продовжують свою роботу та покращують виробництво молока та м'яса. З метою допомоги аграрному сектору проведено роботу щодо інформування та залучення виробників до державних програм фінансової підтримки для отримання бюджетної безповоротної дотації за утримання великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності.

Фінансовий розвиток. Бюджет Узинської міської територіальної громади формується відповідно до Бюджетного та Податкового кодексів України, Закону України «Про Державний бюджет» (на відповідний рік), основними прогнозними макропоказниками економічного і соціального розвитку України, рішеннями органів місцевого самоврядування про встановлення місцевих податків і зборів. Протягом 2024 року до бюджету Узинської міської територіальної громади з урахуванням трансфертів з державного бюджету, надійшло 243732,0 тис. грн. податків, зборів та інших платежів, що склало 123,2 % від затвердженого плану на рік. Власні надходження загального фонду склали 150651,5 тис. грн, або 135,0 % до затвердженого плану за період. Протягом звітного періоду надійшло 89727,5 тис. грн інших субвенцій. Власні надходження спеціального фонду склали 3353,0 тис. грн. У структурі доходів міського бюджету доходи загального фонду складають 98,62 %, в тому числі власні та закріплені доходи 61,81 %; субвенції 36,81 %; доходи спеціального фонду 1,38 % [10].

За аналогічний період 2023 року надійшло всього доходів 215982,4 тис. грн.

Таблиця 2.4

Структура та виконання доходної частини бюджету Узинської міської ТГ за 2024 рік по загальному фонду у порівнянні з 2023 роком (без трансфертів), тис. грн

Назва податку	Фактично надійшло 2023 рік	Фактично надійшло 2024 рік	% виконання	Відхилення
ПДФО з заробітної плати	58036,5	53084,8	91,5	-4951,7
Внутрішні податки (акциз)	4401,9	12307,5	279,6	+7905,6
Єдиний податок	23605,2	30864,9	130,8	+7259,7
Плата за землю	15859,3	16773,4	105,8	+914,1
Плата за надання адмін. послуг	442,3	434,3	98,2	-8,0
Державне мито	518,2	584,6	112,8	+66,4
Інші доходи	8653,3	36602,0	422,9	+27948,7
ВСЬОГО	111516,7	150651,5	135,0	+39134,8

Найбільшими платниками податку на доходи фізичних осіб є ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», ТОВ «Гама БЦ», ПОП «Агрофірма Узинська», ТОВ «Міт Мікс», ТОВ «Сітка плюс», ТДВ «Узинський цукровий комбінат», ТОВ ФК «Агро – Лідер – Україна», ТОВ «Алькор Агротрейд» [10].

Виконання бюджету Узинської міської громади за 2024 рік складає 238 846,7 тис. грн, що на 21 964,7 тис. грн перевищує минулорічні показники, у тому числі видатки спеціального фонду склали 10 138,6 тис. грн проти 15 108,5 тис. грн за 2023 рік (з яких – 10 074,1 тис. грн – грошова компенсація за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2–5 частини першої ст. 101 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [10].

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень Узинської міської ради у сфері економічного розвитку

Оцінка ефективності управлінських рішень міської влади є комплексним завданням, яке допомагає об'єктивно оцінити якість управління, підвищити відповідальність органів влади перед громадою та залучити населення до контролю за їхньою діяльністю. Оцінка ефективності управлінських рішень базується на співвідношенні результатів до витрат, що дозволяє визначити, наскільки добре рішення міської влади досягають поставлених цілей. Її можна проводити за допомогою різних критеріїв та індикаторів, які включають, зокрема, економічні показники (наприклад, прибуток), соціальні (рівень довіри населення, якість життя), інвестиційні (NPV, IRR, строк окупності) [37].

Основними критеріями оцінки є:

- *результативність* – ступінь досягнення поставлених цілей та завдань, визначених у рішеннях (наприклад, реалізація конкретних проєктів, зменшення черг у дитячі садки, ремонт доріг);

- *економічність* – оцінюється шляхом порівняння витрат на реалізацію рішення з отриманим результатом – співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами (бюджетними коштами, часом, трудовими ресурсами). Наприклад, це може бути зростання податкових надходжень, ефективне використання бюджету, або зростання продуктивності праці в громаді.

- *соціальна спрямованість (вплив)* – визначається за впливом на якість життя мешканців – покращення якості життя населення, задоволення потреб та інтересів територіальної громади, забезпечення соціальної справедливості. Це може включати рівень довіри до місцевої влади, рівень злочинності, доступність та якість комунальних послуг, стан довкілля та інше.

- *інвестиційна ефективність* – оцінюється для проєктів, що передбачають значні вкладення. Для цього використовуються такі показники як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) та період окупності.

- *своєчасність* – прийняття та реалізація рішень у встановлені терміни, реагування на актуальні проблеми без зволікань.

- *якість* – відповідність управлінських рішень нормативно-правовим актам, їх обґрунтованість та надійність [7].

Індикатори та показники ефективності. Для вимірювання цих критеріїв використовуються конкретні кількісні та якісні показники (КРІ – ключові показники ефективності):

- *економічні показники:*

- виконання місцевого бюджету (доходи/витрати).
- рівень інвестиційної привабливості міста.
- кількість створених робочих місць.
- ефективність використання комунального майна.

- *соціальні показники:*

- рівень задоволеності мешканців якістю комунальних послуг, транспорту, медичного обслуговування (через опитування, звернення громадян).

- демографічні показники (народжуваність, міграція).

- рівень злочинності.

- *організаційні показники:*

- кількість та своєчасність прийнятих рішень міської ради та її виконавчих органів.

- рівень прозорості та відкритості діяльності влади (доступність інформації, проведення публічних звітів).

- залучення громадян до процесу прийняття рішень (громадські слухання, електронні петиції).

Методи оцінки. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою різних методів:

- кількісні методи: статистичний аналіз, фінансовий аудит, розрахунок конкретних індикаторів (наприклад, період окупності інвестиційного проєкту, показники фондівіддачі, рівня злочинності, обсягів інвестицій тощо).

- якісні (експертні) методи: опитування експертів, фокус-групи, аналіз звернень та скарг громадян.

- моніторинг та оцінювання (M&E): систематичний збір та аналіз даних протягом всього процесу реалізації рішення для відстеження змін та коригування дій.

- аналіз ризиків: оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з прийняттям управлінського рішення, та їх впливу на загальну ефективність.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності роботи міської влади та забезпечує основу для подальшого вдосконалення управлінської діяльності.

Розвиток економіки справляє вирішальний вплив на забезпечення життєдіяльності громади. Для проведення *комплексної оцінки ефективності управлінських рішень Узинської міської ради* для економічного розвитку регіону скористаємося такими критеріями, виділяючи позитиви й проблеми, з якими стикається муніципальне управління:

1. Політико-стратегічний рівень – цільова орієнтація й планування.

Позитив: Узинська міська рада затвердила оновлену Стратегію розвитку Узинської МТГ на 2025–2027 роки та супровідні документи (план заходів, стратегічну екологічну оцінку), що свідчить про наявність цілісного стратегічного підходу до економічного розвитку (затвердження – 20.12.2024) [32]. Наявність стратегічного документа створює юридично-організаційні підстави для пріоритетного фінансування і пошуку донорів/інвесторів.

Проблема: Стратегія покликана бути інструментом реалізації, але її ефективність залежить від якості плану заходів та від того, наскільки швидко і в

повному обов'язі місцева влада переходить від планування до реалізації (план заходів оприлюднено, але частина проєктів потребує конкретизації фінансування та календарних графіків) [19].

2. Бюджетна політика та ресурсне забезпечення

Позитив: Міська рада регулярно розглядає та вносить зміни до бюджету громади (проєкти рішень та зміни щодо бюджету 2023–2025), що свідчить про активне реагування на зміну фінансових умов і потреб громади (документи щодо бюджету 2024–2025). Така гнучкість важлива в умовах невизначеності [22].

Проблема: офіційні зміни показують коригування, але публічні звіти про виконання капітальних інвестицій іноді демонструють затримки реалізації окремих проєктів; це вказує на ризики у плануванні та в ресурсному менеджменті (зміни штатної чисельності, перерозподіли — також фіксуються). Для підвищення ефективності потрібні чіткі механізми контролю виконання капітальних робіт і прозорі інвестиційні пакети [4], [22].

3. Виконання програм і проєктів (результативність).

Позитив: Узинська міська рада систематично оприлюднює Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку [10], що дозволяє відслідковувати проміжні результати й коригувати дії. Наявність таких звітів – ознака процедурної культури й підзвітності.

Проблема: у звітах простежується розрив між плановими заходами та швидкістю їх реалізації: частина проєктів переміщується в наступні роки, що знижує швидкість створення відчутних економічних ефектів (робочі місця, надходження від інвестицій). Це типовий виклик для малих громад, але потребує активнішого менеджменту проєктів, фандрейзингу та партнерств з регіоном і донорами [10].

4. Інструменти прозорості, участі та підзвітності

Позитив: Рада проводить громадські обговорення проєктів стратегічних документів (відкриті процедури для Стратегії та Програми) – це підвищує легітимність рішень та відкриває можливості для залучення місцевих ініціатив (оголошення про громадські обговорення в листопаді–грудні 2024) [33]. В Узинській громаді на належному рівні організована робота з інформування

суб'єктів господарської діяльності щодо наявності відповідних державних програм. Приміром, як зазначалося вище, для підтримки аграрного сектору було організовано інформування місцевих виробників та їх залучення до участі в державних програмах фінансової підтримки, зокрема, щодо отримання бюджетної безповоротної дотації за утримання поголів'я великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності [32, с. 26].

Проблема: хоча документи оприлюднюються, для підвищення ефективності потрібно систематично застосовувати інструменти моніторингу індикаторів результату (KPIs), робити міжрічні порівняння виконання та публічно інформувати про використання зовнішніх коштів і досягнуті економічні показники. Частина звітів є формальними і менш аналітичними для зовнішніх стейкхолдерів [10].

5. Інституційні дії: кадри, адміністративний ресурс і управління проєктами

Позитив: міська рада вносить зміни до структури та штатного розпису (рішення про зміну штатної чисельності), що може бути спрямовано на підсилення функцій реалізації стратегічних програм (наприклад – проєктний офіс) [21].

Проблема: без належного підвищення кваліфікації персоналу та системного проєктного менеджменту зміни штатів самі по собі не гарантують підвищення результативності. Необхідне поєднання кадрових рішень із впровадженням цифрових інструментів управління (GIS, моніторинг бюджету, e-procurement) [10].

Узагальнимо основні здобутки Узинської міської ради з точки зору ефективності управлінських рішень для розвитку економіки регіону:

1. *Наявність стратегії та планів* – вагома позитивна складова: Узинська міська рада формалізувала стратегічні документи (Стратегія 2025–2027 рр., план заходів), що створює основу для економічного розвитку (позитивна ознака планування) [32], [19].

2. *Гнучкість бюджетної політики* – рада системно вносить зміни до бюджету та реагує на обставини. Це дає змогу коригувати пріоритети, але одночасно виявляє потребу в поліпшеному середньостроковому бюджетуванні та контролі виконання проєктів [5], [22].

3. *Звітність є, але потрібна глибша аналітика* – звіти оприлюднюються, проте часто потребують більшої деталізації ефектів (робочі місця, інвестиції, мультиплікаторні ефекти) [33].

4. *Інституційний потенціал є, але потребує посилення компетенцій у проєктному менеджменті, залученні інвестицій та цифровізації управління.*

Рекомендаціями для підвищення ефективності управлінських рішень є:

1. *Впровадити Проєктний офіс (Project Management Office) при міській раді для управління великими інфраструктурними проєктами (контроль строків, ризиків, фінансування), виходячи з досвіду кращих практик регіонального управління.*

2. *Сформувати пакет інвестиційних пропозицій (інвестиційний паспорт громад), розрахований для донорів та потенційних інвесторів, з чіткими бюджетами й OER-розрахунками (Operating Expense Ratio – коефіцієнт операційних витрат), який буде базуватися на Стратегії й плані заходів.*

3. *Покращити моніторинг результатів: впровадити KPI для пріоритетних проєктів (нові робочі місця, приріст податкових надходжень, індекс інвестиційної привабливості) і щоквартально публікувати аналітичні звіти.*

4. *Активніше використовувати інструменти публічно-приватного партнерства (PPP) для залучення приватних інвестицій у інфраструктуру та індустріальні майданчики.*

5. *Посилити прозорість і комунікацію щодо фінансування та результатів (покрокові інфографіки, інтерактивні панелі виконання проєктів на сайті).*

Висновки до розділу 2

1. Узинська міська територіальна громада (Київська область, Білоцерківський район) утворена 25 вересня 2017 року в результаті об'єднання міста Узин та низки прилеглих сільських рад і нині включає близько 20 населених пунктів. Чисельність населення громади коливається в діапазоні 20–21 тис. осіб залежно від джерела обліку, а площа громади – близько 408 км².

2. За даними Головного управління ДПС України у Київській області на території Узинської громади станом на 01.01.2025 року зареєстровано 1278 суб'єктів

підприємницької діяльності, з них 468 юридичних осіб та 810 фізичних осіб підприємців. (у порівнянні з 2023 роком збільшилося на 86 суб'єктів підприємницької діяльності). Спостерігається позитивна динаміка щодо реєстрації нових суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб – підприємців. У порівнянні за 2022 роком на початок 2025 р. кількість суб'єктів господарювання загалом зросла на 213 осіб (20 %), в тому числі юридичних збільшилася на 39, а фізичних осіб – підприємців на 174. Найбільше суб'єктів господарської діяльності задіяно у сфері торгівлі та побутових послугах з ремонту – 458; сільському, лісовому та рибному господарствах – 125; промисловості – 56.

3. На території Узинської МТГ здійснюють діяльність 30 промислових підприємств. Найбільш потужно розвивається переробно-харчова промисловість (виробництво ковбасних виробів, переробка м'яса свинини та яловичини, виробництво цукру, виробництво хлібобулочних виробів), розвинена лісова промисловість та виробництво будівельних матеріалів. Провідними промислово-переробними підприємствами та найбільшими роботодавцями у громаді є «Антонівський м'ясокомбінат» (кількість працюючих – 361), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 247), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 36), ТОВ «Міт Мікс» (кількість працюючих – 110), ТОВ «Сітка плюс», ТДВ «Узинський цукровий комбінат» (кількість працюючих – 82), ТОВ «Фудпрод» (кількість працюючих – 37), ТОВ «Мисливський клуб Грибінник» (кількість працюючих – 16). Обсяг виробництва промислової продукції за 2024 рік складає 2641,8 млн грн (+518,8 тис. грн проти аналогічного періоду минулого року). Підприємствами було вироблено: хлібобулочних виробів – 5800 т, м'яса – 23136 т. Кількість працюючих у порівнянні з 2023 роком зменшилася на 58 осіб.

4. На території громади аграрним виробництвом займається 71 сільськогосподарське підприємство (20 базових аграрних підприємств та 51 фермерське господарство), з них: ТОВ – 16; ПП – 3; СВК – 1; ФГ – 51 та більше 1500 особистих селянських господарств. Дані підприємства спеціалізуються на вирощуванні зернових та зернобобових культур та тваринництві.

5. Протягом 2024 року до бюджету Узинської міської територіальної громади з урахуванням трансфертів з державного бюджету, надійшло 243732,0

тис. грн. податків, зборів та інших платежів, що склало 123,2 % від затвердженого плану на рік. Власні надходження загального фонду склали 150651,5 тис. грн, або 135,0 % до затвердженого плану за період. Протягом звітнього періоду надійшло 89727,5 тис. грн інших субвенцій. Власні надходження спеціального фонду склали 3353,0 тис. грн. У структурі доходів міського бюджету доходи загального фонду складають 98,62 % , в тому числі власні та закріплені доходи 61,81 %; субвенції 36,81 %; доходи спеціального фонду 1,38 %. За аналогічний період 2023 року надійшло всього доходів 215982,4 тис. грн.

6. Оцінка ефективності управлінських рішень базується на співвідношенні результатів до витрат, що дозволяє визначити, наскільки добре рішення міської влади досягають поставлених цілей. Її можна проводити за допомогою різних критеріїв та індикаторів, які включають, зокрема, економічні показники, соціальні, інвестиційні.

7. Комплексна оцінка ефективності управлінських рішень Узинської міської ради ґрунтується на таких критеріях оцінювання з виділенням позитивів й проблем:

- 1) політико-стратегічний рівень – цільова орієнтація й планування. Позитив: Узинська міська рада затвердила оновлену Стратегію розвитку Узинської МТГ на 2025–2027 рр. та супровідні документи (план заходів, стратегічну екологічну оцінку), що свідчить про наявність цілісного стратегічного підходу до економічного розвитку. Проблема: план заходів оприлюднено, але частина проєктів потребує конкретизації фінансування та календарних графіків.
- 2) бюджетна політика та ресурсне забезпечення. Позитив: Міська рада регулярно розглядає та вносить зміни до бюджету громади. Проблема: офіційні зміни показують коригування, але публічні звіти про виконання капітальних інвестицій іноді демонструють затримки реалізації окремих проєктів. Це вказує на ризики у плануванні та в ресурсному менеджменті.
- 3) виконання програм і проєктів (результативність). Позитив: Узинська міська рада систематично оприлюднює Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку, що є ознакою процедурної культури й підзвітності. Проблема: у звітах простежується розрив між плановими заходами та швидкістю їх реалізації: частина проєктів переміщується в наступні роки, що знижує швидкість створення відчутних

економічних ефектів (робочі місця, надходження від інвестицій). 4) інструменти прозорості, участі та підзвітності. Позитив: Рада проводить громадські обговорення проєктів стратегічних документів, що підвищує легітимність рішень та відкриває можливості для залучення місцевих ініціатив. Проблема: хоча документи оприлюднюються, для підвищення ефективності потрібно систематично застосовувати інструменти моніторингу індикаторів результату, робити міжрічні порівняння виконання та публічно інформувати про використання зовнішніх коштів і досягнуті економічні показники. Частина звітів є формальними і менш аналітичними для зовнішніх стейкхолдерів. 5) інституційні дії: кадри, адміністративний ресурс і управління проєктами. Позитив: міська рада вносить зміни до структури та штатного розпису, що може бути спрямовано на підсилення функцій реалізації стратегічних програм (наприклад – Проєктний офіс). Проблема: без належного підвищення кваліфікації персоналу та системного проєктного менеджменту зміни штатів не гарантують підвищення результативності. Необхідне поєднання кадрових рішень із впровадженням цифрових інструментів управління.

Отже, основні здобутки Узинської міської ради з точки зору ефективності управлінських рішень: 1) наявність стратегії та планів; 2) гнучкість бюджетної політики; 3) звітність є (але потрібна глибша аналітика); 4) інституційний потенціал є (але потребує посилення компетенцій у проєктному менеджменті, залученні інвестицій та цифровізації управління).

8. Рекомендаціями для підвищення ефективності управлінських рішень є: 1) впровадити проєктний офіс при міській раді для управління великими інфраструктурними проєктами; 2) сформувавати пакет інвестиційних пропозицій (інвестиційний паспорт громади), розрахований для донорів та потенційних інвесторів, з чіткими бюджетами й OER-розрахунками, який буде базуватися на Стратегії й плані заходів; 3) покращити моніторинг результатів; 4) активніше використовувати інструменти публічно-приватного партнерства для залучення приватних інвестицій у інфраструктуру та індустриальні майданчики; 5) посилити прозорість і комунікацію щодо фінансування та результатів (покрокові інфографіки, інтерактивні панелі виконання проєктів на сайті).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

3.1. Удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в галузі економіки на місцевому рівні

Ефективність економічного розвитку будь-якої громади значною мірою визначається якістю управлінських рішень, їх обґрунтованістю, прозорістю та здатністю забезпечити досягнення стратегічних цілей [15]. Для Узинської міської територіальної громади, яка має значний аграрний потенціал, доступні комунальні ресурси та участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, особливо важливими є механізми, що дозволяють забезпечити цілісність управлінського процесу, його орієнтацію на результат та сталість економічного розвитку.

Нижче наведено ключові напрями вдосконалення відповідних механізмів [3], [15], [40].

1. Підвищення аналітичної якості управлінських рішень

1.1. Створення системи регулярного моніторингу соціально-економічних показників. Для обґрунтованого прийняття рішень громада потребує актуальної, структурованої та достовірної інформації (демографія, бюджет, стан малого та середнього підприємництва, інвестиційні потужності, ринок праці, земельні ресурси тощо). Нині у більшості громад, включно з Узинською, ці дані розпорошені між різними відділами або не оновлюються системно.

Напрями удосконалення:

- впровадження цифрового «соціально-економічного дашборду громади»;
- регулярні (квартальні/піврічні) аналітичні огляди економіки громади;
- інтеграція даних із систем Державної податкової служби, земельного кадастру, порталу відкритих даних та ProZorro.

1.2. Формування аналітичного блоку (аналітиків) при Проектному офісі. Створення Проектного офісу дозволяє об'єднати управління проектами, аналітику та моніторинг результатів в одну структуру. Це підвищить якість управлінських рішень через їх фактичний аудит та прогнозування.

2. Вдосконалення процедур стратегічного планування та реалізації рішень

2.1. Прив'язка рішень до стратегічних документів. У ході підготовки Стратегії розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки методом онлайн-анкетування через платформу Google Forms та паперового опитування було опитано 352 респонденти в тому числі: 320 жителів громади та 32 представників бізнесу Узинської міської територіальної громади. Щодо пріоритетності видів економічної діяльності для майбутнього розвитку громади, представники бізнесу відзначили такі (обиралося не більше трьох варіантів): сільське господарство/рослинництво (71,9%), сільське господарство/тваринництво (53,1%) та переробка сільськогосподарської продукції (43,8%) [32, с. 36-37]. Узинська громада має стратегічні пріоритети, але рішення часто приймаються ситуативно. Тому економічні рішення повинні:

- спиратися на цілі Стратегії розвитку громади та Плану відновлення;
- супроводжуватися оцінкою впливу (economic impact assessment);
- узгоджуватися з регіональними стратегіями розвитку Київської області.

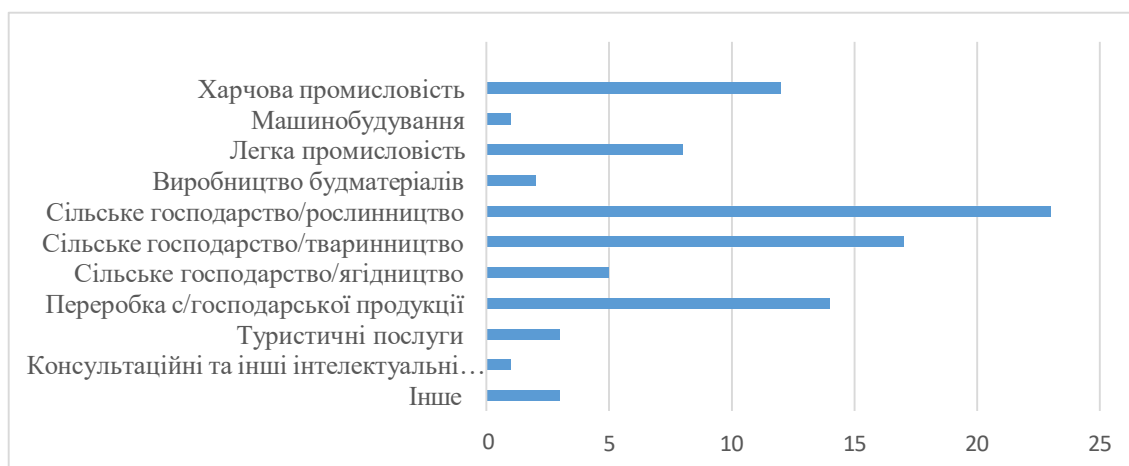


Рис. 3.1. Види економічної діяльності є пріоритетними для майбутнього розвитку громади (результати опитування) [32, с. 36]

2.2. Запровадження стандарту «policy cycle». Це міжнародно визнаний цикл публічної політики, який включає 7 етапів: визначення проблеми → формування політики → прийняття рішення → реалізація → моніторинг → оцінювання → коригування.

У громадах України часто «випадають» останні дві стадії — оцінка та коригування. Для Узина це означає необхідність:

- запровадити щорічні огляди виконання програм розвитку;
- створити показники результативності (KPI) для всіх економічних рішень.

3. Інституційне посилення управлінських механізмів

3.1. Повноцінне впровадження Проектного офісу (РМО). Якщо громада планує впровадити РМО, його функції мають включати:

- аналіз економічних можливостей громади;
- написання інвестиційних пропозицій;
- управління портфелем проєктів;
- супровід інвесторів за принципом «єдиного вікна»;
- контроль виконання, звітність та KPI.

Цей механізм різко підвищує якість реалізації прийнятих рішень.

3.2. Професійний розвиток персоналу. Рішення є настільки сильними, наскільки компетентні спеціалісти їх готують. Необхідні кроки:

- навчання працівників фінансового, економічного та інвестиційного відділів;
- участь у програмах USAID, U-LEAD, DOBRE, GIZ;
- регулярні тренінги з проєктного менеджменту, МЕР, ДПП, інвестиційного планування.

4. Покращення взаємодії з бізнесом та інвесторами

4.1. Регулярні бізнес-діалоги та консультаційні ради. Узинська громада має потенціал розвитку малого та середнього підприємництва, але комунікація із бізнесом залишається точковою. Удосконалення передбачає створення:

- ради з розвитку підприємництва;
- щорічних бізнес-форумів громади;
- відкритих консультацій щодо регуляторних актів [27].

4.2. Інвестиційний паспорт і каталог інвестиційних майданчиків. Механізми покращення:

- інвестиційний веб-портал громади;
- електронний каталог доступного майна і земель;
- візуалізація проєктів у форматі investment pitch.

5. Підвищення прозорості та підзвітності рішень

5.1. Впровадження цифрових інструментів, адже це формує довіру інвесторів і громади:

- відкриті бюджети;
- інтерактивні карти майна;
- прозорі аукціони оренди/продажу (ProZorro.Продажі).

5.2. Публічні звіти щодо виконання економічних програм. Особливо важливо:

- квартальні та річні звіти про стан реалізації рішень;
- аудит виконання (адміністративний або незалежний).

6. Формування сильного антикризового та інвестиційного менеджменту (контекст воєнного часу) [9].

В умовах війни економічні рішення мають враховувати:

- ризики безпеки;
- потреби критичної інфраструктури;
- диверсифікацію джерел фінансування;
- спеціальні програми підтримки бізнесу;
- співпрацю з міжнародними організаціями.

Удосконалення полягає в:

- створенні плану економічної стійкості;
- підготовці портфеля проєктів для донорів;
- управлінні ризиками (risk management).

Отже, удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в Узинській міській територіальній громаді передбачає комплексний підхід, що включає аналітичну підтримку рішень, формування якісної інституційної структури (Проєктний офіс), систематичний моніторинг результатів, розвиток

партнерства з бізнесом і застосування сучасних цифрових інструментів. Такі механізми дозволять громаді посилити свою економічну спроможність, підвищити привабливість для інвесторів і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

У теорії управління проєктний офіс розглядається як спеціалізована управлінська підсистема, основним призначенням якої є уніфікація та стандартизація процедур проєктного менеджменту, а також забезпечення ефективної координації між структурними підрозділами шляхом надання їм необхідних ресурсів, інструментів і методичних підходів [17], [29], [30]

Представимо детальний, структурований та практично застосовний план впровадження Проєктного офісу (РМО) для Узинської міської територіальної громади (табл. 3.1). Структура відповідає вимогам сучасного муніципального менеджменту, умовам післявоєнного відновлення та рекомендаціям Мінрегіону й міжнародних організацій (OECD, UNDP) [29], [30].

Таблиця 3.1

План-структура впровадження Проєктного офісу (РМО) для Узинської міської територіальної громади

	Складові плану впровадження
1	Ціль створення Проєктного офісу
2	Етапи впровадження РМО
3	КРІ Проєктного офісу
4	Стандарти та регламенти роботи РМО
5	Орієнтовний бюджет впровадження
6	Очікувані результати для Узинської МТГ

1. Ціль створення Проєктного офісу

Проєктний офіс створюється з метою:

- підвищення якості підготовки та реалізації проєктів громади;
- впровадження єдиних процедур планування, управління та моніторингу проєктів;
- залучення фінансування (державні програми,ДФРР, секторальна підтримка ЄС, донорські фонди);
- забезпечення прозорості та підзвітності.

2. Етапи впровадження РМО

Етап 1. Підготовчо-організаційний (1–2 місяці)

2.1.1. Аналіз поточного стану

- аудит наявних проєктів і практик управління;
- визначення ключових прогалів (кадрових, фінансових, процедурних).

2.1.2. Ухвалення рішення

- рішення міської ради про створення РМО;
- затвердження Положення про Проектний офіс;
- формування бюджету офісу.

2.1.3. Розроблення нормативної бази

- стандарти ведення проєктів;
- шаблони документів;
- регламент роботи вихідних/вхідних ініціатив.

Етап 2. Формування команди РМО (2 місяці)

2.2.1. Ключові посади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані ключові посади команди Проектного офісу (РМО) для
Узинської міської територіальної громади

Посада	Основні функції	Кваліфікація
Керівник Проектного офісу (Head of РМО)	стратегічне управління, координація, комунікація з міським головою й виконкомом	досвід 3+ роки, знання PMP/PRINCE2
Проектний менеджер (2–3 особи)	ведення окремих проєктів, планування, бюджетування	досвід у проєктному менеджменті
Фахівець з моніторингу та аналітики	KPI, оцінка результативності, звітність	аналітика, фінанси
Фахівець із залучення інвестицій/грантів	робота з програмами ДФРР, секторальною підтримкою ЄС, USAID, GIZ	досвід написання проєктів
Комунікаційний менеджер	PR, прозорість, комунікації з громадою	комунікації, маркетинг
Адміністратор офісу	документообіг, логістика	адміністрування

2.2.2. Навчання персоналу

- тренінги з проєктного менеджменту (UNDP, DOBRE, SKL International);
- навчання роботі в електронних системах (Trello/Asana/SmartPeople).

Етап 3. Запуск операційної діяльності (3–6 місяців)

2.3.1. Побудова внутрішніх процедур

○ Цикл управління проєктом: ініціювання → оцінка → планування → реалізація → моніторинг → завершення.

2. Експертиза проєктних пропозицій.

3. Уніфікована підготовка проєктних заявок.
4. Ведення реєстру проєктів РМО.
5. Щотижневі оперативні наради РМО.
6. Щомісячна звітність керівнику громади.

2.3.2. Запуск портфеля пріоритетних проєктів для Узина (приклад)

- модернізація системи водопостачання і каналізування;
- реконструкція опорних шкіл;
- агропромисловий кластер;
- цифровізація послуг;
- енергомодернізація комунальних об'єктів;
- промислова зона / індустріальний парк.

Етап 4. Повномасштабне функціонування (6–12 місяців)

2.4.1. Автоматизація

- Єдина система управління проєктами (MS Project, Trello, Asana);
- цифровий дашборд результативності.

2.4.2. Інтеграція з іншими підрозділами громади

- бюджетним відділом;
- відділом економіки;
- відділом ЖКГ;
- центром соцпослуг;
- старостинськими округами.

2.4.3. Публічність та прозорість

- онлайн-карта проєктів громади;
- регулярні публічні звіти;
- участь мешканців у відборі пріоритетів.

3. КРІ Проєктного офісу.

3.1. КРІ організаційні:

- частка проєктів, реалізованих вчасно та в межах бюджету – **70–80%**;
- повне ведення проєктного реєстру – **100%**;
- час погодження проєктних рішень скорочено на **30–40%**.

3.2. КРІ фінансові

- сума залученого фінансування:
 - **1-й рік:** не менше **5–10** млн грн;
 - **2-й рік:** **10–25** млн грн;
- частка проєктів із зовнішнім фінансуванням – **50%+**.

3.3. KPI соціально-економічні

- кількість реалізованих проєктів у ключових сферах (ЖКГ, освіта, інфраструктура, енергозбереження);
 - підвищення індексу спроможності громади;
 - збільшення інвестиційної привабливості;
 - зростання кількості грантів, отриманих бізнесом громади.

3.4. KPI прозорості

- регулярні публічні звіти – **квартально**;
- інтерактивна карта проєктів – **1-й рік роботи**;
- кількість громадських консультацій – не менше **10 на рік**.

4. Стандарти та регламенти роботи РМО

4.1. Обов'язкові документи:

- Положення про Проєктний офіс;
- Регламент управління проєктами;
- Шаблони проєктних карток;
- Порядок взаємодії РМО з іншими підрозділами;
- Матриця відповідальності RACI – це інструмент для розподілу ролей та відповідальності в проєктах чи бізнес-процесах, який допомагає уникнути плутанини. Вона визначає чотири ключові ролі: Responsible (виконавець), Accountable (підзвітний за результат), Consulted (той, хто консультує) та Informed (той, кого інформують). Цей інструмент дозволяє чітко визначити, хто за що відповідає, та налагодити ефективну комунікацію [36]. Пропонуємо матрицю RACI для Узинської міської територіальної громади з розподілом завдань за працівниками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропонована матриця RACI для Узинської міської територіальної громади з розподілом завдань за працівниками*

Процес / Роль	Керівник РМО	Менеджер проєкту	Аналітик	Інвестиційний фахівець	Комунікаційний менеджер	Інші відділи
Ініціювання	A	R	C	C	C	I
Планування	C	A/R	R	C	C	I
Реалізація	I	A/R	C	C	R	C
Моніторинг	C	R	A/R	I	I	I
Завершення	A	R	R	I	C	I

*Легенда: А – відповідає, R – виконує, С – консулює, І – інформується.

4.2. Форми звітності:

- щотижневий статус-репорт проєктів;
- місячний аналітичний звіт;
- річний звіт РМО для громади.

5. Орієнтовний бюджет упровадження

- зарплатний фонд;
- обладнання та програмне забезпечення;
- навчання персоналу;
- комунікаційні інструменти;
- оплата експертиз.

6. Очікувані результати для Узинської МТГ

- суттєве збільшення кількості реалізованих проєктів;
- оптимізація витрат бюджету громади;
- підвищення інвестиційної привабливості Узина;
- системність і прогнозованість управління розвитком;
- підвищення довіри громадськості;
- прискорення відбудови та модернізації громади.

Переглянувши доступні дані й ґрунтуючись на реальному бюджеті громади, представимо розрахунок орієнтовного бюджету впровадження Проєктного офісу (РМО) для Узинської МТГ:

1. *Базова величина бюджету громади* – за даними OpenBudget, код бюджету Узинської МТГ – 1050700000 [4]. Поглянемо на типову структуру бюджету громади: припустимо, що загальні доходи бюджету становлять **100 %**, і розрахункова цифра умовна, базуючись на реальних зобов'язаннях та доходах громади.

2. *Пропорція, яку може «витягти» РМО* – для впровадження РМО зазвичай беруть невеликий відсоток від бюджету розвитку або загального фонду: приблизно **0,5 % – 3 %** (в залежності від масштабу, задач, амбіцій). Узинська міська територіальна громада – середня громада, і наразі РМО буде запускатися з обмеженим штатом, так що логічним є середній варіант: **1 %** бюджету громади виділити на старт РМО і його перший рік роботи.

3. *Оцінка обсягу коштів* – якщо взяти бюджет громади (за даними OpenBudget [4]) як «базову грошову масу» для розрахунку і припустити, що бюджет близько **100 млн грн** (груба оцінка: для демонстрації), то **1%** буде **~1 млн грн**. Але, враховуючи, що потрібно розгортання штату РМО, навчання, програмне забезпечення, інструменти — доцільно збільшити «стартовий фонд» РМО до **1,5–2 млн грн** на перший рік.

4. *Структура витрат РМО*. Припустимо, що сума 1,8 млн грн розподіляється так:

- Заробітна плата команди РМО (керівник, 2 менеджери, аналітик): ~1,0 млн грн
- Навчання / тренінги персоналу: ~200 тис. грн.
- Програмне забезпечення (системи управління проектами): ~300 тис. грн.
- Комунікації, документообіг, канцелярія: ~150 тис. грн.
- Адміністративні витрати (оренда кабінету, техніку): ~150 тис. грн.

Отже, за нашими оцінками **орієнтовний бюджет для запуску РМО в Узинської МТГ – 1,5–2 млн грн на перший рік**. Така сума є **реалістичною** навіть для середньої громади, і становить незначну частку загального місцевого бюджету, але достатню для ефективного запуску офісу, який може приносити значні управлінські й економічні вигоди.

3.2. Пріоритетні напрями економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення

Для з'ясування пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення необхідно сформувавши інвестиційний паспорт для 2–3 пріоритетних проєктів громади. Складно знайти достатньо публічно доступних, надійних джерел, щоб заповнити інвестиційний паспорт Узинської МТГ дуже глибоко з усіма фінансовими даними, оскільки офіційні сайти громади далеко не завжди розкривають інвестиційні проєкти або повний перелік майданчиків. Ми спробували підготувати обґрунтовану версію з урахуванням наявних даних, в якій прогнозуємо реальні пріоритетні проєкти, спираючись на Інвестиційний паспорт Узинської громади (2019) [12], SWOT-аналіз відповідно до «Стратегії розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки» (Додаток А) [32], основних положень соціально-економічного розвитку оновленої у 2025 р. «Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки» [31] і адаптацію під міжнародних інвесторів.

Інвестиційний паспорт Узинської громади:

1. *Загальна інформація про громаду.* Назва громади: Узинська міська територіальна громада. Область / Район: Київська область, Білоцерківський район. Площа території: ~407,9 км². Населення: приблизно 20 245 осіб (за даними 2020 року) [33].

- *Ключові конкурентні переваги:*
 - індустриальна історія (в громаді наявні промислові підприємства);
 - земля, потенціал аграрного виробництва (велика площа громади);
 - комунальне майно, доступні нерухомі об'єкти (має комунальні приміщення) [33].

2. Пропоновані пріоритетні інвестиційні проєкти:

Проект 1: Розвиток МСП (Малого та середнього підприємництва)

- Сфера: підприємництво, бізнес-розвиток.
- Мета: створити сприятливі умови для бізнесу, підтримати малі підприємства, зменшити безробіття.

- Опис проєкту: реалізація Програми розвитку МСП громади, надання консультаційної допомоги, мігрантів, допомога з відкриттям бізнесу [25].

- Локація: усі населені пункти громади, з фокусом на підприємців у місті Узин

- Правовий статус: програма, що реалізується місцевою радою
- Фінансування: державні програми, гранти (можлива підтримка донорів, міжнародних організацій)

- Соціально-економічний вплив: створення нових робочих місць, зростання доходів місцевих підприємців, локальне відновлення економіки

- Готовність: є програма, підтримка МСП – програма 2025–2027 рр. [25].

- Контакт: Узинська міська рада (економічний відділ).

Проєкт 2: Оренда комунальних приміщень для бізнесу / виробництва

- Сфера: інфраструктура, виробництво, малі підприємства.

- Мета: залучити підприємців для використання комунального майна громади, стимулювати виробничу діяльність.

- Опис проєкту: комунальні приміщення міської ради (наприклад, нежитлове приміщення, яке виставлено на аукціон) [33].

- Локація: об'єкти нерухомості громади (вул. Калинова, 52 – приклад нежитлової площі, що здається в оренду) [33].

- Фінансова модель: оренда + можливе ДПП або інвестиції в модернізацію приміщень.

- Ефекти: створення нових робочих місць, зростання економічної активності, надходження орендної плати до бюджету.

- Готовність: об'єкт вже виставлений на електронний аукціон [33].

- Контакт: юридичний / майновий відділ Узинської МР.

Проєкт 3: Аграрний або переробний кластер

- Сфера: агропереробка, логістика.

- Мета: створення агропереробних потужностей у громаді, доданої вартості для сільгоспвиробників.

- Опис: (гіпотетично) створення переробного комплексу або логістичної точки для аграрної продукції громади.

- Локація: сільськогосподарські ділянки громади (в межах Узинської МТГ) – історично громада має сільськогосподарські землі [33].
- Фінансування: приватні інвестори, гранти ЄС / донорські програми, державно-приватне партнерство.
- Очікуваний ефект: зайнятість, підвищення доходів фермерів, податкові надходження, розвиток логістики.
- Готовність: потребує проєктної документації — потенційна ідея / концепція.

3. SWOT-аналіз інвестиційних майданчиків Узинської МТГ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз інвестиційних майданчиків Узинської МТГ [33], [25]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Комунальні приміщення готові до оренди (доступ до об'єктів)	Недостатня індустріальна інфраструктура для масштабних виробничих проєктів
Програми підтримки МСП, політика місцевої влади щодо малого бізнесу	Відсутність повної проєктної документації для переробних або кластерних ініціатив
Достатній земельний ресурс (велика територія громади)	Ризик інвестицій через невизначеність безпекової та регуляторної ситуації
Історія промислової діяльності в Узині (промислові підприємства)	Обмежена місцева інвестиційна експертиза / досвід залучення великих міжнародних інвесторів
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення грантів міжнародних донорів (EU, USAID, UNDP) до малого бізнесу	Військові ризики, що можуть стримувати інвестиційну активність
Використання державно-приватного партнерства (ДПП) для оренди й розвитку комунального майна	Коливання економіки, інфляція, вартість інвестицій
Партнерство з аграрними інвесторами для створення переробних підприємств	Бюрократичні затримки в отриманні дозволів або реалізації аукціонів комунальної нерухомості
Використання програм розвитку МСП для створення «інкубаторів бізнесу» в громаді	Низька ліквідність нерухомості або об'єктів, що здаються в оренду

4. Адаптація під вимоги міжнародних інвесторів (EBRD, USAID, EU, UNDP)

- Фокус на сталий розвиток та ESG: для інвесторів як EBRD та ЄС важливо, щоб проєкти мали соціальний та екологічний вплив. Проєкти МСП та агрокластеру можуть бути представлені як «зелені», з використанням енергоефективних рішень, «чистих» технологій, сталого управління ресурсами.

- Ризик-менеджмент і безпека: враховуючи поточну ситуацію в Україні, важливо мати план управління ризиками, страхування, підсилення безпеки проєктів, що зробить інвестиції більш привабливими.

- Прозорість і звітність: з боку міжнародних донорів велике значення має система моніторингу, регулярні звіти та незалежні аудити. Інвестиційні паспорти і проєктні заявки повинні містити чіткі KPI, бюджетну прозорість, механізми контролю (dashboard, дашборд, фінансові KPI).

- Механізм «єдиного вікна» для інвесторів: надання супроводу інвесторам через Проєктний офіс громади (РМО), щоб інвестори мали контактну точку для всіх процедур (дозволи, документація, комунікація з владою).

- Співфінансування: заохочення спільного фінансування між громадою, міжнародними донорами та приватними інвесторами (модель co-financing).

- Участь громади: міжнародні програми віддають перевагу проєктам з участю місцевої спільноти – важливо залучити мешканців до соціальних компонентів, щоб проєкти мали локальну підтримку.

Отже, представимо аналіз-пропозицію пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення (рис. 3.1). Ці напрями базуються на уявленні про потенціал громади, її ресурси, виклики та можливості мобілізації зовнішнього фінансування. Також для кожного з пріоритетних напрямів економічного розвитку представимо *орієнтовний фінансовий план* – це *концептуальні бюджетні рамки*, які використовуються міжнародними організаціями (EU, USAID, UNDP, EBRD) на етапах *pre-feasibility* та *concept note*. Усі суми орієнтовні, вони можуть бути уточнені після техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), аналізу земельних ділянок, технічних обстежень та проєктно-кошторисної документації.

1. Розвиток малого та середнього підприємництва (МСП)

- Сприяння МСП: підтримка підприємців через мікрогранти, консультації, навчання та інкубатори.

- Сервісний хаб: створення бізнес-хабу в комунальних приміщеннях, де підприємці можуть орендувати офіси, складські площі, досягати синергії між бізнесами.

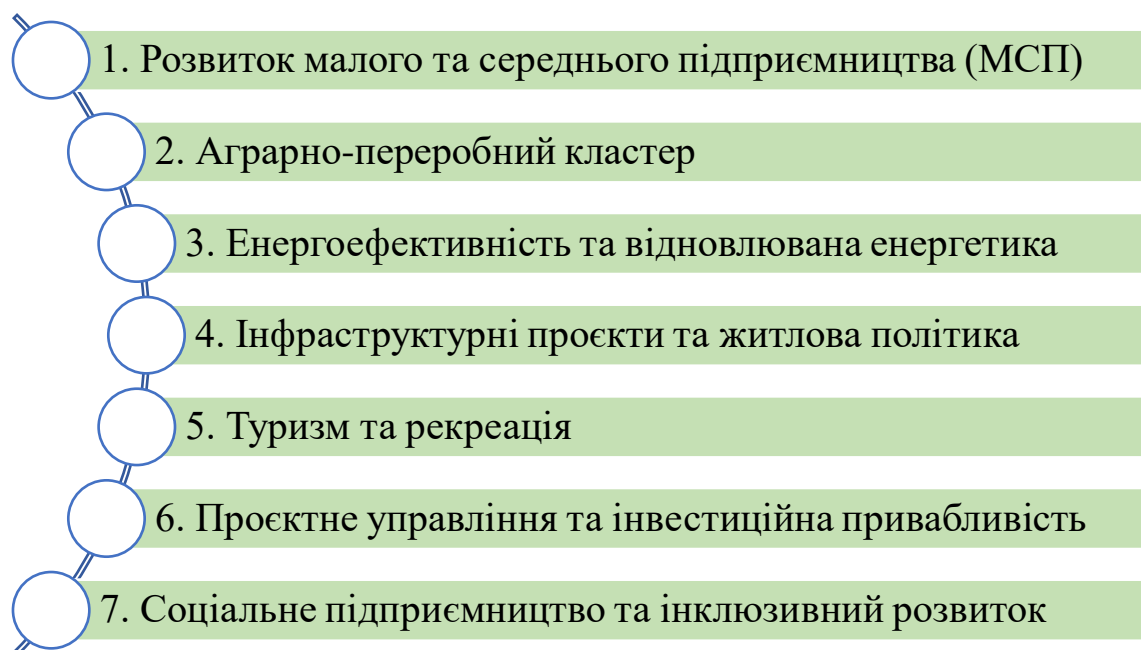


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями економічного розвитку Узинської МТГ післявоєнного відновлення

Джерело: сформовано автором

- Цифровізація послуг: розвиток е-послуг для бізнесу (реєстрація, податки, адміністративні процедури) через дизайн простих процедур у місцевій владі (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Орієнтовні бюджети на реалізацію пріоритетного напрямку «Розвиток малого та середнього підприємництва»

Компонент	CAPEX (інвестиції)	OPEX (щорічні операційні)
Створення бізнес-хабу (ремонт приміщення, меблі, техніка)	6–12 млн грн	1.5–3 млн грн
Програма мікрогрантів для МСП	—	3–10 млн грн
Програми навчання / консультацій	—	0.8–2 млн грн
Цифровізація адмінпослуг	1–3 млн грн	0.5 млн грн

Можливими джерелами фінансування можуть бути:

- USAID (Economic Resilience Activity, eGovernance Program);
- EU4Business, GIZ;
- Український фонд стартапів;
- Місцевий бюджет (співфінансування 10–20%).

Потенційні результати:

- 200–400 нових робочих місць протягом 3 років;
- 15–25 нових МСП щороку;
- +12–20% приріст надходжень від єдиного податку.

2. Аграрно-переробний кластер

○ Аграрна переробка: створення невеликих переробних підприємств (молочні, овочево-фруктові, зернові) із залученням інвестицій та підтримкою донорів, щоб дати більшу додану вартість вирощеній сільськогосподарській продукції громади.

○ Логістика та складування: розвиток логістичних майданчиків і складів, які обслуговуватимуть агровиробників – це підвищить ефективність ланцюга «фермер → ринок».

○ Експорт / експортно-орієнтовані ініціативи: вивчення можливостей експорту перероблених продуктів або сирової агропродукції, співпраця з трейдерами, залучення міжнародних ринків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Орієнтовні бюджети на розвиток пріоритетного напрямку «Аграрно-переробний кластер»

Проект	CAPEX	OPEX
Молочна або м'ясопереробна міні-фабрика	20–40 млн грн	4–7 млн грн
Овочесховище / зерносховище	15–30 млн грн	2–4 млн грн
Пакувально-логістичний центр	10–25 млн грн	1.5–3 млн грн
Сертифікація (HACCP, ISO, GlobalG.A.P.)	-	0.3–0.8 млн грн

Можливі джерела фінансування:

- EBRD (приватний сектор);
- FAO (агропроекти);
- UNDP (локальні ланцюги доданої вартості);
- Публічно-приватне партнерство (ППП).

Потенційні ефекти:

- +30–40% доданої вартості виробленої продукції;
- 60–120 нових робочих місць;
- Створення «бренду громади» в агросекторі.

3. Енергоефективність та відновлювана енергетика

- Модернізація комунальної інфраструктури: утеплення комунальних будівель (школи, лікарні), встановлення енергоефективного обладнання, що знижує витрати громади на утримання.
- Відновлювана енергетика: впровадження сонячних панелей, теплових насосів або інших технологій ВДЕ для комунальних об'єктів або невеликих підприємств, зокрема через «зелений» фінансовий механізм (гранти, «зелені» кредити).
- Енергетична автономність: створення мікросистем / мікро-генерації, щоб знизити залежність від великих мереж і підвищити стійкість у кризових ситуаціях (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Орієнтовні бюджетні рамки на розвиток пріоритетного напрямку
«Енергоефективність та відновлювана енергетика»

Проект	CAPEX	OPEX
Термомодернізація 5–8 комунальних будівель	20–45 млн грн	1–2 млн грн (економія 30–40%)
СЕС 200–500 кВт для комунальних закладів	8–18 млн грн	мінімальні
Теплові насоси / котли на біомасі	5–12 млн грн	–30% витрат на опалення

Джерела фінансування пріоритетного напрямку:

- Європейський інвестиційний банк (Програма підвищення енергоефективності);
- UNDP / GCF (зелена енергетика);
- НЕФКО;
- Фонд енергоефективності (для житлових будинків).

4. Інфраструктурні проєкти та житлова політика

- Реконструкція та розбудова інфраструктури: капітальний ремонт доріг, водопостачання, водовідведення, соціальної інфраструктури (школи, лікарні) як базовий крок для відновлення й пожвавлення економіки.
- Житлове будівництво: розвиток доступного (в тому числі для ВПО) житла, залучення інвесторів для побудови житлових комплексів або соціального житла.

○ Логістичні коридори та транспортні підходи: оптимізація транспортних маршрутів, інтеграція з обласними логістичними мережами, створення умов для пересування та перевезень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Орієнтовний бюджет на розвиток пріоритетного напрямку «Розвиток критичної інфраструктури та житлової політики»

Напрямок	CAPEX	OPEX
Реконструкція доріг (5–10 км)	50–120 млн грн	-
Водопостачання/водовідведення	20–60 млн грн	2–4 млн грн
Соціальна інфраструктура (школа, лікарня)	40–150 млн грн	4–8 млн грн
Житло для ВПО (30–60 квартир)	45–90 млн грн	-

Фінансування пріоритетного напрямку:

- EU (Facility for Ukraine);
- USAID (CRP, EDGE);
- UNDP / IOM (житло для ВПО);
- ДФРР + місцевий бюджет.

5. Туризм та рекреація

○ Еко-туризм: розвиток рекреаційних зон вздовж річки Рось або зеленої зони громади, створення малих готелів, кемпінгів, туристичних маршрутів.

○ Культурний туризм: відродження локальної культурної спадщини, підтримка культурних проєктів, фестивалів, ярмарків, які можуть залучати туристів та інвестиції.

○ Агротуризм: поєднання агровиробництва з туризмом – фермерські тури, майстер-класи, продаж продукції фермерів гостям (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Орієнтовні бюджети на розвиток пріоритетного напрямку «Туризм та рекреація»

Проект	CAPEX	OPEX
Рекреаційна зона на р. Рось	5–15 млн грн	0.5–1 млн грн
Маркетинговий туристичний бренд	-	0.4–0.9 млн грн
Ремонт об'єктів культурної спадщини	3–10 млн грн	0.5 млн грн
Агро-туристичні садиби (ППП)	0.5–1.5 млн грн	залежить від оператора

Можливе фінансування коштом:

- USAID HOVERLA (туризм у громадах);

- UNDP (культура та креативні індустрії);
- DAST / UCF (культура).

6. Проектне управління та інвестиційна привабливість

- Проектний офіс (РМО): створення та активне використання Проектного офісу для підготовки інвестиційних проектів, супроводу інвесторів та координації донорських ініціатив.
- Інвестиційний паспорт громади: формування портфеля «готових до інвестицій» ділянок та проектів, які можна запропонувати потенційним інвесторам (приватним, міжнародним).
- Публічно-приватне партнерство (PPP): активне залучення бізнесу до дорожніх, інфраструктурних або соціальних проектів на умовах партнерства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Орієнтовні бюджети на розвиток пріоритетного напрямку «Проектне управління та інвестиційна привабливість»

Компонент	CAPEX	OPEX
Створення Проектного офісу (РМО)	1–2 млн грн	3–5 млн грн/рік
Інвестиційний портал (online)	0.5–1.2 млн грн	0.1–0.2 млн грн
Підготовка техніко-економічних обґрунтувань (3–5 проектів)	-	2–6 млн грн

Джерела фінансування:

- USAID;
- EU4Recovery;
- UNDP (інституційна підтримка ОМС).

7. Соціальне підприємництво та інклюзивний розвиток

- Соціальні бізнеси: підтримка підприємств, що створюють робочі місця для вразливих груп (ВПО, жінки, молодь), або які працюють за моделлю «соціального підприємництва».
- Освітні ініціативи: навчальні центри, курси з менеджменту, ІТ, агробізнесу, які підвищують рівень компетентностей у громаді та дадуть нові бізнес-можливості.
- Мобільні сервісні пункти: центри підтримки бізнесу, консультації, менторинг для підприємців у віддалених частинах громади.

Обґрунтуємо представлені пріоритети:

- Узин має територіальний потенціал (достатньо земель, як сільськогосподарських, так і комунальних), що дозволяє реалізувати аграрні та інфраструктурні проєкти.
- МСП і бізнес-підтримка є критичною для відновлення економіки, особливо коли великі індустріальні проєкти можуть запускатися повільно або потребують значних інвестицій.
- Енергоефективність і ВДЕ мають подвійний економічний та екологічний ефект: знижують витрати громади, підвищують стійкість до зовнішніх ризиків.
- Туризм, агротуризм і культурні ініціативи – це можливість диверсифікувати економіку, залучити зовнішні кошти та створити нові джерела доходу.
- Проєктний офіс та інвестиційний паспорт – це інституційні інструменти, які зроблять громаду привабливою для донорів, міжнародних інвесторів та державних програм.
- Соціальне підприємництво та інклюзивні моделі – важливі для побудови стійкої соціальної структури громади, особливо в умовах відновлення та міграції населення (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Орієнтовні бюджети на розвиток пріоритетного напрямку «Соціальне підприємництво та людський капітал»

Напрямок	CAPEX	OPEX
Освітній центр / центр перекваліфікації	3–8 млн грн	1–2 млн грн
Соціальні підприємства (майстерні, кав'ярні, сервісні центри)	1–3 млн грн	0.6–1.5 млн грн
Молодіжний хаб	2–5 млн грн	0.8–1.2 млн грн

Можливими джерелами фінансування можуть бути:

- UNDP;
- IOM (підтримка вразливих груп);
- USAID (жінки, молодь, ветерани).

Отже, підсумкова фінансова карта громади (3–5 років) виглядає орієнтовно так:

✓ Загальний рекомендований обсяг інвестицій – \approx 350–650 млн грн (реалістичний для громади середнього розміру з активною участю донорів і приватного сектору).

✓ Структура фінансування:

- Міжнародні донори – 45–60%;
- Приватні інвестори (ППП) – 20–30%;
- Державні фонди (ДФРР, субвенції) – 15–25%;
- Місцевий бюджет (співфінансування) – 5–10%.

Висновки до розділу 3

1. Ефективність економічного розвитку будь-якої громади значною мірою визначається якістю управлінських рішень, їх обґрунтованістю, прозорістю та здатністю забезпечити досягнення стратегічних цілей. Для Узинської міської територіальної громади, яка має значний аграрний потенціал, доступні комунальні ресурси та участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, особливо важливими є механізми, що дозволяють забезпечити цілісність управлінського процесу, його орієнтацію на результат та сталість економічного розвитку.

2. Ключові напрями вдосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в Узинській міській територіальній громаді: 1) підвищення аналітичної якості управлінських рішень; 2) вдосконалення процедур стратегічного планування та реалізації рішень; 3) інституційне посилення управлінських механізмів; 4) покращення взаємодії з бізнесом та інвесторами; 5) підвищення прозорості та підзвітності рішень; 6) формування сильного антикризового та інвестиційного менеджменту (контекст воєнного часу). Отже, удосконалення таких механізмів передбачає комплексний підхід, що включає аналітичну підтримку рішень, формування якісної інституційної структури (Проектний офіс), систематичний моніторинг результатів, розвиток партнерства з бізнесом і застосування сучасних цифрових інструментів. Такі механізми дозволять громаді посилити свою економічну спроможність, підвищити привабливість для інвесторів і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

3. За нашими розрахунками орієнтовний бюджет для упровадження Проєктного офісу (РМО) для Узинської міської територіальної громади – 1,5–2 млн грн на перший рік. Така сума є реалістичною навіть для середньої громади, і становить незначну частку загального місцевого бюджету, але достатню для ефективного запуску офісу, який може приносити значні управлінські й економічні вигоди. Команда РМО – керівник, 2 менеджери, аналітик.

4. Для з'ясування пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення необхідно сформувати інвестиційний паспорт для 2–3 пріоритетних проєктів громади. Нами запропоновано такі пріоритетні інвестиційні проєкти: проєкт 1) розвиток (малого та середнього підприємництва; проєкт 2) оренда комунальних приміщень для бізнесу / виробництва; проєкт 3) аграрний або переробний кластер.

5. Аналіз-пропозиція пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення включає такі напрями: 1) розвиток малого та середнього підприємництва, 2) аграрно-переробний кластер, 3) енергоефективність та відновлювана енергетика, 4) інфраструктурні проєкти та житлова політика, 5) туризм та рекреація, 6) проєктне управління та інвестиційна привабливість, 7) соціальне підприємництво та інклюзивний розвиток. Підсумкова фінансова карта громади (3–5 років) виглядає орієнтовно так: загальний рекомендований обсяг інвестицій – \approx 350–650 млн грн (реалістичний для громади середнього розміру з активною участю донорів і приватного сектору); структура фінансування: міжнародні донори – 45–60%; приватні інвестори (ППП) – 20–30%; державні фонди (ДФРР, субвенції) – 15–25%; місцевий бюджет (співфінансування) – 5–10%.

Пропозиція пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення базується на уявленні про потенціал громади, її ресурси, виклики та можливості мобілізації зовнішнього фінансування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження за темою магістерської роботи дозволило сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Управлінське рішення органу місцевого самоврядування – це форма публічно-адміністративної дії, спрямована на досягнення визначеної мети в межах повноважень, делегованих громаді, що оформлюється нормативно-правовим або організаційним документом і реалізується через конкретні заходи, розпорядження, програми чи проєкти. Сутність управлінського рішення полягає в тому, що воно забезпечує перетворення політичних або адміністративних цілей у практичні дії: від встановлення місцевих правил і процедур до розподілу бюджетних ресурсів і організації публічних послуг.

2. Місцевий економічний розвиток передбачає реалізацію комплексного підходу, що ґрунтується на стратегічному партнерстві та узгоджених діях органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських об'єднань і інших зацікавлених сторін. Його сутність полягає в ефективному використанні потенціалу територіальної громади та її конкурентних переваг задля досягнення визначених цілей економічної політики, розвитку підприємництва, залучення інвестицій, отримання соціально-економічних вигід і підвищення добробуту населення. Таким чином, МЕР є дієвим інструментом економічного зростання громади, оскільки сприяє розвитку бізнес-середовища, активізації інвестиційної діяльності та впровадженню інноваційних рішень. Водночас ефективність цього процесу залежить від дотримання низки принципів і засад, які визначають зміст і механізми його реалізації.

3. Місцева влада є ключовим суб'єктом економічної політики регіону, адже саме на рівні територіальної громади реалізується більшість рішень, що безпосередньо впливають на добробут населення. Її роль полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку, мобілізації ресурсів, налагодженні партнерства між секторами та адаптації державних програм до локального контексту. В умовах воєнних викликів і майбутнього відновлення саме ефективність управлінських рішень місцевої влади визначатиме успіх економічної трансформації регіонів України.

4. Узинська міська територіальна громада (Київська область, Білоцерківський район) утворена 25 вересня 2017 року в результаті об'єднання міста Узин та низки прилеглих сільських рад і нині включає близько 20 населених пунктів. Чисельність населення громади коливається в діапазоні 20–21 тис. осіб залежно від джерела обліку, а площа громади – близько 408 км².

5. За даними Головного управління ДПС України у Київській області на території Узинської громади станом на 01.01.2025 року зареєстровано 1278 суб'єктів підприємницької діяльності, з них 468 юридичних осіб та 810 фізичних осіб підприємців. (у порівнянні з 2023 роком збільшилося на 86 суб'єктів підприємницької діяльності). Спостерігається позитивна динаміка щодо реєстрації нових суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб – підприємців. У порівнянні за 2022 роком на початок 2025 р. кількість суб'єктів господарювання загалом зросла на 213 осіб (20 %), в тому числі юридичних збільшилася на 39, а фізичних осіб – підприємців на 174. Найбільше суб'єктів господарської діяльності задіяно у сфері торгівлі та побутових послугах з ремонту – 458; сільському, лісовому та рибному господарствах – 125; промисловості – 56.

6. На території Узинської міської територіальної громади здійснюють діяльність 30 промислових підприємств. Найбільш потужно розвивається переробно-харчова промисловість (виробництво ковбасних виробів, переробка м'яса свинини та яловичини, виробництво цукру, виробництво хлібобулочних виробів), розвинена лісова промисловість та виробництво будівельних матеріалів. Провідними промислово-переробними підприємствами та найбільшими роботодавцями у громаді є «Антонівський м'ясокомбінат» (кількість працюючих – 361), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 247), ТОВ «Гама БЦ» (кількість працюючих – 36), ТОВ «Міт Мікс» (кількість працюючих – 110), ТОВ «Сітка плюс», ТДВ «Узинський цукровий комбінат» (кількість працюючих – 82), ТОВ «Фудпрод» (кількість працюючих – 37), ТОВ «Мисливський клуб Грибінник» (кількість працюючих – 16). Обсяг виробництва промислової продукції за 2024 рік складає 2641,8 млн грн (+518,8 тис. грн проти аналогічного періоду минулого року). Підприємствами було вироблено: хлібобулочних виробів – 5800 т, м'яса – 23136 т. Кількість працюючих у порівнянні з 2023 роком зменшилася на 58 осіб.

7. На території громади аграрним виробництвом займається 71 сільськогосподарське підприємство (20 базових аграрних підприємств та 51 фермерське господарство), з них: ТОВ – 16; ПП – 3; СВК – 1; ФГ – 51 та більше 1500 особистих селянських господарств. Дані підприємства спеціалізуються на вирощуванні зернових та зернобобових культур та тваринництві.

8. Протягом 2024 року до бюджету Узинської міської територіальної громади з урахуванням трансфертів з державного бюджету, надійшло 243732,0 тис. грн. податків, зборів та інших платежів, що склало 123,2 % від затвердженого плану на рік. Власні надходження загального фонду склали 150651,5 тис. грн, або 135,0 % до затвердженого плану за період. Протягом звітнього періоду надійшло 89727,5 тис. грн інших субвенцій. Власні надходження спеціального фонду склали 3353,0 тис. грн. У структурі доходів міського бюджету доходи загального фонду складають 98,62 % , в тому числі власні та закріплені доходи 61,81 %; субвенції 36,81 %; доходи спеціального фонду 1,38 %. За аналогічний період 2023 року надійшло всього доходів 215982,4 тис. грн.

9. Оцінка ефективності управлінських рішень базується на співвідношенні результатів до витрат, що дозволяє визначити, наскільки добре рішення міської влади досягають поставлених цілей. Її можна проводити за допомогою різних критеріїв та індикаторів, які включають, зокрема, економічні показники, соціальні, інвестиційні.

10. Комплексна оцінка ефективності управлінських рішень Узинської міської ради ґрунтується на таких критеріях оцінювання з виділенням позитивів й проблем, з якими стикається муніципальне управління: 1) політико-стратегічний рівень – цільова орієнтація й планування. Позитив: Узинська міська рада затвердила оновлену Стратегію розвитку Узинської МТГ на 2025–2027 роки та супровідні документи (план заходів, стратегічну екологічну оцінку), що свідчить про наявність цілісного стратегічного підходу до економічного розвитку. Проблема: план заходів оприлюднено, але частина проєктів потребує конкретизації фінансування та календарних графіків. 2) бюджетна політика та ресурсне забезпечення. Позитив: Міська рада регулярно розглядає та вносить зміни до бюджету громади. Проблема: офіційні зміни показують коригування, але публічні

звіти про виконання капітальних інвестицій іноді демонструють затримки реалізації окремих проєктів; це вказує на ризики у плануванні та в ресурсному менеджменті. 3) виконання програм і проєктів (результативність). Позитив: Узинська міська рада систематично оприлюднює Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку, що є ознакою процедурної культури й підзвітності. Проблема: у звітах простежується розрив між плановими заходами та швидкістю їх реалізації: частина проєктів переміщується в наступні роки, що знижує швидкість створення відчутних економічних ефектів (робочі місця, надходження від інвестицій). 4) інструменти прозорості, участі та підзвітності. Позитив: Рада проводить громадські обговорення проєктів стратегічних документів, що підвищує легітимність рішень та відкриває можливості для залучення місцевих ініціатив. Проблема: хоча документи оприлюднюються, для підвищення ефективності потрібно систематично застосовувати інструменти моніторингу індикаторів результату (KPIs), робити міжрічні порівняння виконання та публічно інформувати про використання зовнішніх коштів і досягнуті економічні показники. Частина звітів є формальними і менш аналітичними для зовнішніх стейкхолдерів. 5) інституційні дії: кадри, адміністративний ресурс і управління проєктами. Позитив: міська рада вносить зміни до структури та штатного розпису, що може бути спрямовано на підсилення функцій реалізації стратегічних програм (наприклад – Проєктний офіс). Проблема: без належного підвищення кваліфікації персоналу та системного проєктного менеджменту зміни штатів самі по собі не гарантують підвищення результативності. Необхідне поєднання кадрових рішень із впровадженням цифрових інструментів управління (GIS, моніторинг бюджету, e-procurement).

Отже, основні здобутки Узинської міської ради з точки зору ефективності управлінських рішень для розвитку економіки регіону: 1) наявність стратегії та планів; 2) гнучкість бюджетної політики; 3) звітність є (але потрібна глибша аналітика); 4) інституційний потенціал є (але потребує посилення компетенцій у проєктному менеджменті, залученні інвестицій та цифровізації управління).

11. Рекомендаціями для підвищення ефективності управлінських рішень для розвитку економіки громади є:

1) впровадити проєктний офіс (Project Management Office) при міській раді для управління великими інфраструктурними проєктами; 2) сформувати пакет інвестиційних пропозицій (інвестиційний паспорт громади), розрахований для донорів та потенційних інвесторів, з чіткими бюджетами й OER-розрахунками, який буде базуватися на Стратегії й плані заходів; 3) покращити моніторинг результатів; 4) активніше використовувати інструменти публічно-приватного партнерства (PPP) для залучення приватних інвестицій у інфраструктуру та індустриальні майданчики; 5) посилити прозорість і комунікацію щодо фінансування та результатів (покрокові інфографіки, інтерактивні панелі виконання проєктів на сайті).

12. Ефективність економічного розвитку будь-якої громади значною мірою визначається якістю управлінських рішень, їх обґрунтованістю, прозорістю та здатністю забезпечити досягнення стратегічних цілей. Для Узинської міської територіальної громади, яка має значний аграрний потенціал, доступні комунальні ресурси та участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу, особливо важливими є механізми, що дозволяють забезпечити цілісність управлінського процесу, його орієнтацію на результат та сталість економічного розвитку.

13. Ключові напрями вдосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в Узинській міській територіальній громаді: 1) підвищення аналітичної якості управлінських рішень; 2) вдосконалення процедур стратегічного планування та реалізації рішень; 3) інституційне посилення управлінських механізмів; 4) покращення взаємодії з бізнесом та інвесторами; 5) підвищення прозорості та підзвітності рішень; 6) формування сильного антикризового та інвестиційного менеджменту (контекст воєнного часу). Отже, удосконалення таких механізмів передбачає комплексний підхід, що включає аналітичну підтримку рішень, формування якісної інституційної структури (Проєктний офіс), систематичний моніторинг результатів, розвиток партнерства з бізнесом і застосування сучасних цифрових інструментів. Такі механізми дозволять громаді посилити свою економічну спроможність, підвищити привабливість для інвесторів і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

14. За нашими розрахунками орієнтовний бюджет для упровадження Проєктного офісу (РМО) для Узинської міської територіальної громади – 1,5–2 млн грн на перший рік. Така сума є реалістичною навіть для середньої громади, і становить незначну частку загального місцевого бюджету, але достатню для ефективного запуску офісу, який може приносити значні управлінські й економічні вигоди. Команда РМО – керівник, 2 менеджери, аналітик.

15. Для з'ясування пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення необхідно сформувати інвестиційний паспорт для 2–3 пріоритетних проєктів громади. Нами запропоновано такі пріоритетні інвестиційні проєкти: проєкт 1) розвиток (малого та середнього підприємництва; проєкт 2) оренда комунальних приміщень для бізнесу / виробництва; проєкт 3: аграрний або переробний кластер.

16. Аналіз-пропозиція пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення включає такі напрями: 1) розвиток малого та середнього підприємництва, 2) аграрно-переробний кластер, 3) енергоефективність та відновлювана енергетика, 4) інфраструктурні проєкти та житлова політика, 5) туризм та рекреація, 6) проєктне управління та інвестиційна привабливість, 7) соціальне підприємництво та інклюзивний розвиток. Підсумкова фінансова карта громади (3–5 років) виглядає орієнтовно так: загальний рекомендований обсяг інвестицій – \approx 350–650 млн грн (реалістичний для громади середнього розміру з активною участю донорів і приватного сектору); структура фінансування: міжнародні донори – 45–60%; приватні інвестори (ППП) – 20–30%; державні фонди (ДФРР, субвенції) – 15–25%; місцевий бюджет (співфінансування) – 5–10%.

Пропозиція пріоритетних напрямів економічного розвитку Узинської міської громади в умовах післявоєнного відновлення базується на уявленні про потенціал громади, її ресурси, виклики та можливості мобілізації зовнішнього фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арбузова Т. В. Ключові виклики та фактори впливу війни на просторову організацію тилкових територіальних громад. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025.

2. Бобиль В. В., Режко Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.50 URL: <https://lnk.ua/k4x9Qz9ey>

3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

4. Бюджет Узинської міської територіальної громади : *Openbudget*. https://openbudget.gov.ua/local-budget/1050700000/info/profile?utm_source=chatgpt.com

5. Бюджет Узинської міської територіальної громади : *Узинська міська територіальна громада*. URL: https://uzmr.gov.ua/bjudzhet-2021-11-10-48-01-12-2020/?utm_source=chatgpt.com

6. Войтик О. Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1 (31). С. 63-74. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>

7. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. URL: <https://surl.li/fdmjda>

8. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень. 2019. 115 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/2019.pdf>

9. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : Національний інститут стратегічних досліджень.

08.04.2025. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokikh-voyennykh-ryzykiv>

10. Звіт про виконання «Програми соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2022-2024 роки» за 2024 рік. Затверджений рішення п'ятдесят другої сесії Узинської міської ради VIII скликання від 05.03.2025р. №52-2001/2025. URL: <https://uzmr.gov.ua/docs/1946030/>

11. Звіт про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії розвитку та Програми соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади за 2024 рік *Узинська міська територіальна громада*. URL: https://uzmr.gov.ua/docs/1955752/?utm_source=chatgpt.com

12. Інвестиційний паспорт Узинської міської територіальної громади : Узинська міська територіальна громада. 05.07.2019. 19 с. URL: <https://uzmr.gov.ua/docs/215663/>
URL:

https://rada.info/upload/users_files/04054990/docs/2171b21cd3a25b3c2319ac0ad31fc11b.pdf

13. Кравченко І. О., Ткаченко В. В. Правовий статус органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління (адміністрування). *Академічні візії*. 2025. Випуск 41/2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15267692>.

14. Койдель, О., та Хасс, О. (2023). Поліцентричне управління на практиці: приклад децентралізованого реагування України на кризу під час російсько-української війни. *Журнал державних фінансів та громадського вибору*, 1(аор), 1–26. <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>

15. Медуна Б. Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 2 (32). С. 28-41. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>. URL: [https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_32\(2\)_28-41.pdf](https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_32(2)_28-41.pdf)

16. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» : *Асоціація міст України*. 15 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

17. Мікуліч В. О. Проектний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проектів у громаді. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск

№ 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124> URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124>

18. Петришина М. Акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування: сутність та особливості : *Питання конституційного права*. 2012. Вісник № 1. С. 66-76. URL: <https://surl.lu/xfuug>

19. План заходів на 2025 - 2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Узинської міської територіальної громади. Затверджена рішенням №48-1901/2024 сорок восьмої сесії VIII скликання від 18 грудня 2024 року. м. Узин. 2024 р. 96 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04054990/docs/dc9fbdd0679ec1075aa52e387281e425.pdf

20. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://surl.li/dftipn>

21. Повідомлення про оприлюднення проєкту Програми соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки та звіту про стратегічну екологічну оцінку : *Узинська міська територіальна громада*. 27.11.2024. URL: https://uzmr.gov.ua/news/1732697958/?utm_source=chatgpt.com

22. Про бюджет Узинської міської територіальної громади на 2024 рік : проєкти рішень тридцять четвертої сесії Узинської міської ради VIII скликання №34 від 22.12.2023 р.. URL: https://rada.info/upload/users_files/04054990/docs/0ba3d56bcb1b99201e76b0e313ea3e84.pdf

23. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

24. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

25. Програма розвитку МСП на території Узинської МТГ : *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/finance/programa-rozvitku-msp-na-teritoriyi-uzinskoyi->

[mtg?utm_source=chatgpt.com](https://uzmr.gov.ua/docs/1899648/)

26. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. Затверджена рішенням п'ятдесят першої сесії №51-1964/2025 Узинської міської ради VIII скликання від 22 січня 2025 року. м. Узин. 2024 р. 58 с. URL: <https://uzmr.gov.ua/docs/1899648/>

27. Проєкт Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період»: Council of Europe in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine>

28. Рабінович М., Брик Т., Даркович А., Сависько М., Гацько В., Титюк С., Піддубний І. (2023). Пояснення стійкості України до вторгнення Росії: роль місцевого самоврядування. *Державне управління*, 1(20). <https://doi.org/10.1111/gove.12827>

29. Сависько М., Гацько В. Проєктний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. Київ : KSE. 2023. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektanii---pidhid.pdf>

30. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 47. С. 352–364. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3896>

31. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки (нова редакція). Затверджено Рішенням Київської обласної ради від 06.03.2025 р. № 1259-31-VIII. URL: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakcziya-1.pdf>

32. Стратегія розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. Затверджена рішенням №48-1900/2024 сорок восьмої сесії VIII скликання від 18 грудня 2024 року. Узин. 2024. 65 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04054990/docs/1f62a2f14633efdc580b8bd51eb7c59c.pdf

33. Узинська міська територіальна громада : офіційний сайт. URL: <https://uzmr.gov.ua/>
34. Узинська територіальна громада. *Картка громади : Децентралізація*. URL: https://decentralization.ua/newgromada/4089?utm_source=chatgpt.com
35. Федюк В. Секрети місцевого економічного розвитку або як громаді досягнути стійкого економічного зростання : *Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. 30.01.2025. URL: <https://hromady.org/sekreti-miscevogo-ekonomichnogo-rozvitku-abo-yak-gromadi-dosyagnuti-stijkogo-ekonomichnogo-zrostannya/>
36. Шоляк В. Матриця RACI: що це, як створити та використовувати : *Wizeclub*. 14.08.2024. URL: <https://wizeclub.education/blog/matritsya-raci-shho-tse-yak-stvoriti-ta-vikoristovuvati/>
37. Ярковий А. О. Оцінка ефективності управлінської роботи органів місцевого самоврядування. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 51-53. URL: <https://surl.lu/knmpdt>
38. European Charter of Local Self-Government. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe : Council of Europe. October 2013, reprinted November 2016. 58 p. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3>
39. Local Governments in Ukraine's Recovery. Local Governments at the Heart of Ukraine's Resilience, Reconstruction, and European Integration : Local and Regional Europe. 01.04.2025. URL: <https://ccre-cemr.org/projects-programmes/bridges-of-trust/local-governments-in-ukraines-recovery>
40. Orel, Y., Kulinich, O., Korniiivskyi, S., Serohina, S., & Gryshko, L. (2024). The impact of decentralization on regional development in Ukraine: challenges and opportunities in the post-war era. *Amazonia Investiga*, 13(80), 99-108. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.9>.
<https://amazoniainvestiga.info/check/80/9-99-108.pdf>
41. Romanova V., Umland A. Domestic and International Dimensions of Ukraine's Decentralization: Kyiv's Local Governance Reform and Post-Soviet Democratization. July 2023. *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization*. 31(3). P. 363-390. URL:

https://www.researchgate.net/publication/372589202_Domestic_and_International_Dimensions_of_Ukraine's_Decentralization_Kyiv's_Local_Governance_Reform_and_Post-Soviet_Democratization

42. Shah A., Thompson T. Implementing Decentralized Local Governance: A Treacherous Road with Potholes, Detours and Road Closures : *World Bank Policy Research Working Paper* 3353, June 2004. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/349441468761683659/pdf/wps3353.pdf>

43. *State of the European Territory*. Synthesis Report : *ESPON*. Luxembourg: ESPON EGTC, 2020. 116 p. URL: https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/8091%20ESP%20Report_SoET_7_web_mod%20colophon_0.pdf

44. U-LEAD with Europe: Ukraine Local Empowerment, Accountability and Development Programme : *European Union*. 2015. 26 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2017-03/action_document_u-lead_.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT – аналіз Узинської міської територіальної громади¹

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Вигідне географічне розташування: близькість до районного центру м. Біла Церква – 23 км, до обласного центру м. Київ – 85 км.</p> <p>Сприятливий для життя і господарської діяльності клімат – помірно- континентальний із достатнім зволоженням.</p> <p>Розгалужена автомобільна мережа та наявна залізнична станція с. Сухоліси.</p>	<p>Незадовільний стан каналізаційних очисних споруд, зношеність та енергоємність насосного обладнання на ВОС, КОС та КНС.</p> <p>Незадовільний технічний стан полігону організованого звалища твердих побутових відходів.</p> <p>Невідповідність підприємств нормам охорони довкілля, що негативно</p>
<p>Високородючі ґрунти – чорноземи з високим коефіцієнтом врожайності.</p> <p>Наявність сільськогосподарської продукції для переробки.</p> <p>Значна кількість фермерських господарств, які швидко адаптуються в нових економічних умовах.</p> <p>Наявність вільних земельних ділянок для інвестиційних проєктів.</p> <p>Наявність підприємств з переробки сільськогосподарської продукції.</p> <p>Наявність в громаді значної мережі торговельних закладів і побутового обслуговування населення.</p> <p>Розвинута соціальна інфраструктура.</p> <p>Функціонує Центр надання адміністративних послуг.</p> <p>Корисні копалини – глина.</p>	<p>впливають на екологічний стан громади.</p> <p>Забрудненість довкілля через низький рівень екологічної культури жителів, наявність стихійних звалищ, відсутність навичок сортування сміття, крім того – наявність проблем з безпритульними тваринами.</p> <p>Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у медицині та інженерно-технічних спеціальностей у переробно-промисловій галузі.</p> <p>Високий рівень безробіття.</p> <p>Недостатня кількість захисних споруд.</p> <p>Низька якість дорожнього покриття в населених пунктах громади.</p> <p>Низький рівень енергоефективності адміністративних будівель, освітніх закладів та соціальних установ.</p> <p>Погіршення стану комунальної інфраструктури.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення мережі захисних споруд на території громади.</p> <p>Розбудова ланцюгів доданої вартості сільськогосподарської продукції.</p> <p>Потенціал розвитку м'ясопереробного кластеру.</p> <p>Запровадження використання альтернативних джерел енергії.</p> <p>Проведення енергомодернізації/термомодернізації адміністративних будівель, освітніх закладів та соціальних установ.</p> <p>Удосконалення системи управління землями.</p> <p>Створення нового полігону побутових відходів та будівництво заводу по переробці сміття (спільно з іншими громадами на умовах ММС).</p> <p>Залучення проєктів міжнародної матеріально-технічної допомоги.</p> <p>Ініціювання створення громадської ради, яка впливає на прийняття рішень.</p>	<p>Ускладнення воєнно-політичної обстановки в країні.</p> <p>Демографічна ситуація – низький рівень народжуваності.</p> <p>Трудова міграція за межі громади.</p> <p>Зростання тіньової зайнятості населення.</p> <p>Погіршення екологічного стану громади.</p> <p>Зростання цін на енергоносії.</p> <p>Інфляція, нестабільність національної валюти.</p> <p>Торговельні обмеження щодо експорту українських товарів на ринки країн ЄС.</p>

¹ Стратегія розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. Затверджена рішенням №48-1900/2024 сорок восьмої сесії VIII скликання від 18 грудня 2024 року. Узин. 2024. 65 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04054990/docs/1f62a2f14633efdc580b8bd51eb7c59c.pdf

Додаток Б

**Основні показники соціального - економічного та культурного розвитку
Узинської міської територіальної громади на 2025 рік²**

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік (очік.)	2025 рік (прогноз)	2025 рік до 2024 року	
						+ / -	%
1.	Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності	од.	1192	1210	1230	20	101,6
	з них:						
1.1.	- кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців	од.	739	752	768	16	102,1
1.2.	- кількість зареєстрованих юридичних осіб-підприємців	од.	453	458	462	4	101,1
2.	Обсяг реалізованої промислової продукції	млн. грн	2541,8	2650,0	2700,0	50,0	101,9
3.	Валовий збір сільськогосподарських культур:						
3.1.	- зернових та зернобобових культур	тис. т	46,94	49,0	48,5	-0,5	98,9
3.2.	- технічних культур	тис. т	28,08	33,5	34,5	1,0	102,9
4.	Валове виробництво продукції тваринництва:						
4.1.	- м'яса	тонн	3178,4	2740,0	2800,0	60	102,2
4.2.	- молока	тонн	16182,9	16288,1	16393,0	104,9	100,6
5.	Обсяг експорту товарів	тис.грн	1698	8900,0	9000,0	100,0	101,1
6.	Обсяг імпорту товарів	тис.грн	2500,0	17600,0	18200,0	600,0	103,4

² Програма соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. Затверджена рішенням п'ятдесят першої сесії №51-1964/2025 Узинської міської ради VIII скликання від 22 січня 2025 року. м. Узин. 2024 р. 58 с. URL: <https://uzmr.gov.ua/docs/1899648/>

7.	Кількість закладів загальної середньої освіти	од.	9	9	9	0	100,0
7.1.	з них: опорних закладів	од.	2	2	2	0	100,0
8.	Кількість медичних закладів (лікарні, амбулаторії, ФАПи)	од.	19	19	19	0	100,0
9.	Середньорічна чисельність наявного населення	осіб	20245	20190	20140	-50	99,7
10.	Кількість безробітного населення працездатного віку, зареєстрованого у державній службі зайнятості	осіб	140	172	177	5	102,9
11.	Загальна сума надходжень до бюджету територіальної громади	млн грн	214,989	197,0	212,5	15,5	107,9
	з них:						
11.1.	- сума надходжень до бюджету територіальної громади (без трансфертів)	млн грн	113,826	126,9	139,6	12,7	110,0
11.2.	- міжбюджетні трансферти з державного та обласного бюджетів	млн грн	101,163	70,1	72,9	2,8	104,0
12.	Видатки бюджету територіальної громади, всього	млн грн	216,882	200,	220,5	20,4	110,2