

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Никифоряк Ольга Миколаївна

Керівник: доктор філософії. Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доцент Казюка Н.П.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД.....	6
1.1. Сутність та економіко-правові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади.....	6
1.2. Теоретичні підходи до управління інвестиційною діяльністю у публічному секторі.....	16
1.3. Проєктний підхід як система управління інвестиціями органів місцевого самоврядування.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РОЖНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	29
2.1. Загальна характеристика Рожнівської територіальної громади.....	29
2.2. Оцінка інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади.....	36
2.3. Аналіз застосування проєктного підходу в управлінні інвестиціями територіальної громади.....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ.....	64
3.1. Визначення проблем та бар'єрів інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади.....	64
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інвестиційними проєктами.....	70
3.3. Напрями підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів та очікуваний соціально-економічний ефект від їх впровадження.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах децентралізації, воєнних викликів та обмежених фінансових ресурсів ефективне управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади набуває критично важливого значення. Розвиток територіальних громад України дедалі більше залежить від здатності органів місцевого самоврядування акумулювати, планувати та раціонально використовувати інвестиційні ресурси, забезпечуючи збалансований соціально-економічний розвиток і підвищення якості життя населення. Особливої актуальності це питання набуває для громад сільського типу, які перебувають у ситуації структурно-дефіцитного бюджету, низької інвестиційної привабливості та потреби в модернізації інфраструктури.

У цьому контексті проєктний підхід стає інструментом, що дозволяє не лише систематизувати інвестиційну діяльність, але й підвищувати її результативність, забезпечуючи прозорість, вимірюваність та орієнтацію на досягнення конкретних цілей. Українські та міжнародні нормативно-стратегічні документи – такі як Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Стратегія сталого розвитку України, регіональні стратегії та програми соціально-економічного розвитку – підкреслюють необхідність проєктного управління як базового механізму залучення та реалізації інвестицій. Його застосування є ключовим елементом переходу публічної влади від традиційної адміністративної моделі до моделі результативного менеджменту.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у сфері інвестиційного менеджменту, стратегічного планування та розвитку територіальних громад (праці О. Білоусової, І. Луніної, А. Полянської, О. Нестор, І. Сторонянської, О. Івашко), питання практичної організації управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади на рівні конкретних територіальних громад досі не отримало достатнього рівня опрацювання. Особливо це стосується реалій воєнного часу, коли громади вимушені

адаптувати інвестиційну політику до підвищених ризиків, нестабільності та вимог відновлення критичної інфраструктури.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади шляхом впровадження проєктного підходу як ефективного інструменту досягнення стратегічних цілей розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та удосконалення механізмів управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади на основі проєктного підходу з урахуванням особливостей розвитку Рожнівської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та економіко-правові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади, а також систематизувати теоретичні підходи до управління інвестиціями у публічному секторі.
2. Охарактеризувати проєктний підхід як сучасну систему управління інвестиційною діяльністю органів місцевого самоврядування.
3. Здійснити комплексну характеристику Рожнівської територіальної громади та проаналізувати стан її інвестиційної діяльності.
4. Оцінити рівень та ефективність застосування проєктного підходу в управлінні інвестиціями Рожнівської територіальної громади та визначити наявні проблеми й бар'єри.
5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління інвестиційними проєктами та обґрунтувати напрями підвищення ефективності їх реалізації.

Об'єкт дослідження – управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та практики проєктного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю Рожнівської територіальної громади.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів: системний аналіз – для визначення взаємозв'язків у системі інвестиційного менеджменту

громади; структурно-функціональний метод – для аналізу механізмів управління; економіко-статистичні методи – для оцінювання соціально-економічного розвитку громади та інвестиційних потоків; метод експертних оцінок – для аналізу проєктної діяльності та визначення проблемних зон; порівняльний аналіз – для зіставлення практик Рожнівської громади з іншими громадами; метод проєктного аналізу – для розроблення рекомендацій та удосконалень.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління інвестиційною діяльністю територіальних громад шляхом інтеграції проєктного підходу в процеси планування, реалізації та моніторингу інвестиційних проєктів, а також у розробленні пропозицій щодо підвищення інвестиційної спроможності Рожнівської громади в умовах обмежених фінансових ресурсів та воєнних ризиків.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема Рожнівської територіальної громади. Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час розроблення програм соціально-економічного розвитку, підготовки інвестиційних проєктів, удосконалення системи управління інвестиціями на місцевому рівні, а також у діяльності регіональних інституцій розвитку. Матеріали роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з публічного управління, регіонального розвитку та проєктного менеджменту.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки, включає 21 таблицю, 10 рисунків і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

1.1. Сутність та економіко-правові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади

Інвестиційна діяльність органів публічної влади є важливою складовою системи публічних фінансів і спрямована на формування та розвиток публічного капіталу, модернізацію інфраструктури та підвищення якості життя населення. На відміну від приватного сектору, де інвестиції орієнтовані на отримання прибутку, діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування має на меті досягнення суспільного ефекту та забезпечення сталого розвитку територій.

Сучасні українські дослідники (І. Луніна, Т. Бондарук, І. Сторонянська, О. Івашко та ін.) розглядають публічні інвестиції як процес трансформації бюджетних ресурсів у публічний капітал – інфраструктурні об'єкти, соціальні послуги, людський капітал та інноваційні проєкти, що забезпечують довгостроковий розвиток територій. При цьому наголошується, що ефективність інвестицій визначається не обсягом фінансування, а якістю управління, прозорістю процедур та результативністю реалізації проєктів [33;55;67].

У свою чергу, О. Нестор розглядає публічні інвестиції як інструмент відновлення та структурної трансформації економіки в умовах багаторівневого врядування, підкреслюючи їхню залежність від якості інституційного середовища [39]. Критерієм ефективності при цьому виступає здатність інвестицій генерувати довгостроковий мультиплікативний ефект і стимулювати стійке економічне зростання.

Отже, у вітчизняній науковій традиції публічні інвестиції доцільно розглядати як управлінську систему, результативність якої визначається

інституційною спроможністю держави та узгодженістю рішень між рівнями влади.

Світова наукова думка трактує публічні інвестиції як ключовий інструмент державної політики розвитку, спрямований на забезпечення довгострокового економічного зростання та структурної модернізації [61]. У межах теорії державного сектору J. Stiglitz обґрунтовує, що публічні інвестиції забезпечують створення інфраструктурних активів, які є необхідною умовою ефективності ринкових процесів [79]. Теоретичне підґрунтя цього підходу розкрито у концепції суспільних благ P. Samuelson, відповідно до якої держава фінансує блага, що не можуть бути забезпечені приватним сектором через обмеження ринку [78]. Водночас сучасні дослідження С. Vammalle та I. Vambalaite демонструють, що у країнах OECD близько 41 % публічних інвестицій реалізується на субнаціональному рівні, що відображає зростаючу роль місцевого самоврядування [87].

Отже, сутність інвестиційної діяльності органів публічної влади доцільно визначити як цілеспрямовану діяльність державних та місцевих органів влади щодо ініціювання, відбору, фінансування, реалізації та моніторингу інвестиційних проєктів і програм за рахунок публічних ресурсів з метою створення та модернізації публічного капіталу, підвищення якості життя населення та забезпечення стійкого розвитку територій в умовах правових обмежень і бюджетних ризиків.

На рівні економічної теорії й прикладних досліджень можна виділити кілька провідних підходів до трактування економічної природи публічних інвестицій (табл. 1.1).

Наведені в табл. 1.1 підходи свідчать, що сучасне трактування публічних інвестицій виходить за межі вузького розуміння бюджетних капітальних видатків і пов'язується з категоріями публічного капіталу, інституційної якості, багаторівневого врядування та довгострокового розвитку.

Таблиця 1.1.

Підходи до розуміння економічної сутності публічних інвестицій

Автори	Країна / інституція	Ключовий акцент визначення
Нестор О. [40]	Україна (Інститут регіональних досліджень НАН України)	Публічні інвестиції як інструмент відновлення економіки та підвищення ефективності державного врядування; важлива роль якості управління та інституційних рамок
Сторонянська І., Патицька Х., Івашко О. [55]	Україна	Публічні інвестиції як організований процес формування публічного капіталу в межах реформованої системи управління; акцент на інституційних бар'єрах (фрагментованість процедур, слабка координація)
Гришкевич О., Рижакова Г. [24]	Україна	Публічні інвестиції як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку; наголос на зв'язку інвестицій і «зеленої» трансформації
Івашко О. [30]	Україна	Публічні інвестиції – елемент сучасної парадигми державної інвестиційної політики, що поєднує принципи ефективності, прозорості та участі стейкхолдерів
Vammalle C., Bambalaite I. [87]	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Публічні інвестиції – ключовий сегмент субнаціональних фінансів; акцент на фінансовій спроможності місцевої влади, фіскальних правилах та доступі до інструментів фінансування
Olden B. та ін. [76]	International Monetary Fund	Публічні інвестиції – об'єкт оцінки за логікою «циклу інвестицій» (планування, відбір, реалізація, експлуатація); акцент на ефективності управління та фіскальних ризиках
J. Mikesell [69]	International Monetary Fund	Публічні інвестиції – інструмент макроекономічної стабілізації та територіального розвитку, що використовується для згладжування циклічних коливань і стимулювання економічної активності.

Джерело: складено автором на основі [24;30;40;43;55;69;76;87]

Базові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади закріплені в Конституції України, яка визначає Україну як суверенну, демократичну, соціальну, правову державу та встановлює гарантії місцевого самоврядування і захисту права власності [1].

Цивільно-правові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади визначаються насамперед Цивільним кодексом України, який регламентує відносини власності, зобов'язальні правовідносини, договірні конструкції, форми участі публічних суб'єктів у майновому обігу (купівля-продаж, підряд, оренда, концесія тощо) [4].

Фінансово-правові засади інвестиційної діяльності тісно пов'язані із функціонуванням публічних фінансів. Бюджетний кодекс України визначає структуру бюджетної системи, принципи бюджетного процесу, порядок формування та виконання державного і місцевих бюджетів, у тому числі здійснення капітальних видатків, фінансування інвестиційних програм і проєктів за рахунок бюджетних коштів [2].

Податковий кодекс України, у свою чергу, визначає правові засади оподаткування, включно з місцевими податками і зборами, які формують дохідну базу місцевих бюджетів та впливають на інвестиційну привабливість територій [3]. Він також передбачає можливість використання податкових пільг і стимулів для окремих видів інвестиційної діяльності (наприклад, у сфері енергоефективності, інновацій, розвитку індустріальних парків тощо).

Ключовим актом, що безпосередньо регламентує інвестиційну діяльність в Україні, є Закон України «Про інвестиційну діяльність», який визначає поняття інвестицій, інвестиційної діяльності, її об'єктів, суб'єктів, форми здійснення інвестицій та державні гарантії захисту інвестицій [6].

Відповідно до цього Закону:

– інвестиції розглядаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект;

- інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій;
- серед суб'єктів інвестиційної діяльності прямо названо органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що виступають інвесторами, замовниками, кредиторами або гарантами [6].

Для місцевого самоврядування цей Закон важливий тим, що:

- визнає за органами місцевого самоврядування статус повноправних суб'єктів інвестиційної діяльності;
- встановлює принципи інвестиційної діяльності (цільової спрямованості, ефективності, диверсифікації ризиків, захисту інвесторів, рівності суб'єктів тощо);
- створює правові підстави для державної підтримки інвестиційних проєктів, що реалізуються на території громад.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» деталізує компетенцію органів місцевого самоврядування в інвестиційній сфері. До повноважень місцевих рад та їх виконавчих органів належать: затвердження програм соціально-економічного і культурного розвитку територій, місцевих цільових програм, місцевих бюджетів, вирішення питань управління об'єктами комунальної власності, встановлення місцевих податків і зборів та залучення інвестиційних ресурсів [5].

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» встановлює правові основи планування територій, розміщення об'єктів будівництва, підготовки та експертизи проєктної документації, що безпосередньо стосується інфраструктурних інвестиційних проєктів органів місцевого самоврядування (будівництво доріг, шкіл, дитсадків, об'єктів ЖКГ, соціальної інфраструктури тощо) [9].

Особливе місце в системі інструментів інвестиційної діяльності органів публічної влади займає державно-приватне партнерство (ДПП). Організаційно-правові засади ДПП традиційно визначалися Законом України «Про державно-приватне партнерство», який регулював форми взаємодії державних і приватних

партнерів, розподіл ризиків, гарантії інвесторів. Водночас у 2025 р. набрав чинності новий закон про державно-приватне партнерство, яким було оновлено підходи до проєктів ДПП, зокрема спрощено процедури підготовки та відбору проєктів, посилено вимоги до прозорості та оцінки ефективності [10].

Інвестиційна діяльність органів місцевого самоврядування в Україні функціонує в межах чітко визначеного нормативно-правового поля, яке формує інституційні, економічні та організаційні засади залучення й використання інвестиційних ресурсів. Сукупність законодавчих актів різного рівня – від Конституції України до спеціалізованих кодексів і законів – забезпечує регламентацію повноважень органів місцевого самоврядування, визначає механізми фінансування інвестиційних програм, а також створює умови для реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад. У таблиці 1.2 систематизовано ключові нормативно-правові акти, що визначають правову основу інвестиційної діяльності ОМС, їх рівень регулювання та значення для практичної реалізації інвестиційних процесів на місцевому рівні.

Згідно таблиці 1.2 аналіз наведених нормативно-правових актів свідчить про багаторівневий та комплексний характер правового забезпечення інвестиційної діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Базові засади закріплюються на конституційному рівні, тоді як галузеві закони та кодекси деталізують механізми реалізації інвестиційної політики, фінансування проєктів та формування доходної бази місцевих бюджетів. Водночас законодавство не лише визначає повноваження ОМС у сфері інвестицій, а й створює інструменти для їх активної участі у соціально-економічному розвитку територій. Така нормативна система забезпечує правові передумови для впровадження ефективного управління інвестиційною діяльністю на засадах проєктного підходу, що є ключовим фактором підвищення спроможності територіальних громад.

Таблиця 1.2.

**Основні нормативно-правові акти, що регулюють інвестиції органів
місцевого самоврядування**

Нормативно-правовий акт	Рівень регулювання	Ключове значення для інвестиційної діяльності ОМС
Конституція України [1]	Конституційний	Визначає засади місцевого самоврядування, гарантує право територіальних громад на комунальну власність та самостійність у формуванні й використанні місцевих бюджетів; закріплює основи публічних фінансів і правового режиму власності.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5]	Закон	Визначає систему, повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування; закріплює їх компетенцію щодо затвердження програм розвитку, місцевих бюджетів, управління комунальним майном, залучення інвестицій і реалізації інвестиційних проєктів.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [6]	Спеціальний закон	Містить легальні визначення інвестицій, інвестиційної діяльності, її об'єктів і суб'єктів, принципи інвестиційної діяльності та державні гарантії захисту інвестицій; прямо визнає органи місцевого самоврядування суб'єктами інвестиційної діяльності.
Бюджетний кодекс України [2]	Кодекс	Регламентує бюджетну систему й бюджетний процес, установлює порядок формування та виконання місцевих бюджетів, здійснення капітальних видатків, фінансування інвестиційних програм і проєктів за рахунок бюджетних коштів, у тому числі через Державний фонд регіонального розвитку.
Податковий кодекс України [3]	Кодекс	Визначає систему загальнодержавних і місцевих податків і зборів, які формують дохідну базу місцевих бюджетів; містить норми щодо податкових стимулів для окремих видів інвестицій, що впливають на інвестиційну привабливість територій.
Цивільний кодекс України [4]	Кодекс	Встановлює загальні засади цивільних правовідносин, форми участі органів місцевого самоврядування у майновому обігу (договори підряду, оренди, позики, концесії тощо), правовий режим об'єктів інвестицій та механізми укладення і виконання інвестиційних договорів.
Закон України «Про засади державної регіональної політики» [7]	Спеціальний закон	Визначає правові, економічні та організаційні засади державної регіональної політики; закріплює систему документів стратегічного планування (державна та регіональні стратегії розвитку) і механізми фінансування регіональних інвестиційних програм і проєктів.
Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [9]	Спеціальний закон	Регулює планування та забудову територій, підготовку та експертизу проєктної документації, визначає вимоги до містобудівної документації, що є основою для реалізації інфраструктурних інвестиційних проєктів ОМС.
Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [10]	Спеціальний закон	Встановлює організаційно-правові засади залучення приватного капіталу до реалізації інвестиційних проєктів громади, регламентує механізми ДПП, розподіл ризиків і відповідальності, сприяє розвитку інфраструктури та підвищенню інвестиційної привабливості в умовах обмежених бюджетних ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [1-7;9;10]

Отже, правове забезпечення інвестиційної діяльності органів публічної влади має комплексний характер і охоплює конституційний, цивільно-правовий, фінансово-правовий, регіональний та спеціальний інвестиційний рівні регулювання.

Інвестиційна діяльність органів публічної влади є ключовим інструментом реалізації функцій публічних фінансів. Публічні фінанси держави та місцевих громад спрямовуються на:

- підтримку базових функцій держави;
- забезпечення публічних благ;
- стимулювання економічного зростання та інноваційного розвитку [66].

У цьому контексті інвестиційна діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування:

1. Опосередковує реалізацію довгострокових стратегій розвитку (державних, регіональних, місцевих стратегій).

2. Формує інфраструктурну основу економічної активності (дороги, комунальна інфраструктура, об'єкти освіти, охорони здоров'я, культури, цифрова інфраструктура).

3. Посилює інвестиційну привабливість територій, створюючи умови для розвитку підприємництва й залучення приватних інвестицій.

4. Сприяє соціальній згуртованості та підвищенню якості життя населення (через поліпшення доступу до послуг, створення робочих місць, розвиток людського капіталу).

Отже, інвестиційна діяльність органів публічної влади розглядається як комплексний процес управління публічними ресурсами, спрямований на досягнення соціально-економічного ефекту, а не лише як сукупність капітальних вкладень.

Поєднання норм Закону України «Про інвестиційну діяльність», бюджетного та податкового законодавства, а також доктринальних підходів дозволяє виокремити систему принципів, які визначають зміст інвестиційної діяльності органів публічної влади:

- принцип законності – ухвалення рішень у межах визначеної компетенції відповідно до законодавства;
- принцип цільового використання – спрямування ресурсів відповідно до бюджетних призначень і програм;
- принцип ефективності – відбір проєктів на основі економічної, соціальної та екологічної доцільності (NPV, IRR, CBA);
- принцип прозорості – відкритість інформації щодо відбору, реалізації та результатів проєктів;
- принцип недискримінації – рівність учасників інвестиційного процесу;
- принцип партнерства – залучення стейкхолдерів до формування та реалізації проєктів [2;3;6;12].

Узагальнення викладених теоретичних і нормативно-правових положень дозволяє систематизувати основні елементи сучасних економіко-правових засад публічних інвестицій, що представлено в таблиці 1.3.

Доцільно підкреслити, що наведена система економіко-правових засад не є статичною, а перебуває у стані постійної трансформації під впливом як внутрішніх реформ децентралізації, так і зовнішніх викликів, зокрема євроінтеграційних процесів та умов воєнного часу. Формування цілісного інституційного середовища, яке включає стратегічне планування, координаційні органи (зокрема інвестиційні ради), а також цифрові інструменти управління (DREAM), забезпечує підвищення керованості інвестиційних процесів і мінімізацію ризиків неефективного використання бюджетних ресурсів.

Водночас важливою тенденцією є посилення ролі середньо- та довгострокового планування, що дозволяє інтегрувати інвестиційні рішення у загальну систему соціально-економічного розвитку територій. Це сприяє узгодженню інвестиційних пріоритетів із стратегічними документами розвитку громад, регіонів і держави в цілому, що підвищує результативність реалізації публічних інвестиційних проєктів.

Таблиця 1.3

Основні елементи сучасних економіко-правових засад публічних інвестицій в Україні

Елемент	Нормативно-інституційна основа	Зміст та роль для органів публічної влади
1. Чітке визначення понять «публічні інвестиції» та «публічний інвестиційний проєкт»	Бюджетний кодекс України [2]	Забезпечує єдине розуміння об'єкта регулювання, дозволяє чітко ідентифікувати проєкти, що фінансуються за рахунок публічних коштів, і відокремити їх від інших видів бюджетних видатків
2. Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій (Single Project Pipeline)	Постанова КМУ № 527 від 28.02.2025 [12], Дорожня карта реформи управління публічними інвестиціями [16]	Дозволяє централізовано управляти набором проєктів, здійснювати пріоритезацію та забезпечувати узгодженість із стратегічними документами розвитку
3. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави	Постанова КМУ № 294 від 28.02.2025 [13]	Інструмент середньострокового планування капітальних видатків, що пов'язує бюджетний процес із довгостроковими цілями розвитку
4. Стратегічна інвестиційна рада	Постанова КМУ № 549 від 14.05.2024 [14]	Колегіальний орган, що забезпечує стратегічний відбір і координацію масштабних інвестиційних проєктів, у т.ч. за участю міжнародних партнерів
5. Система DREAM та Єдина інформаційна система управління публічними інвестиціями	Дорожня карта реформи [16], накази Мінфіну, рішення Уряду, матеріали DREAM [62]	Цифрова інфраструктура, яка забезпечує прозорість, стандартизацію та контроль за всіма етапами життєвого циклу публічних інвестиційних проєктів
6. Урахування фіскальних ризиків та боргової стійкості	Бюджетний кодекс [2], методичні рекомендації Мінфіну [38], рекомендації МВФ та Світового банку [88]	Зобов'язує органи влади враховувати вплив публічних інвестицій на боргове навантаження, дефіцит бюджету та довгострокову стійкість публічних фінансів
7. Інституціоналізація багаторівневого врядування в інвестиційній сфері	Рекомендації ОЕСР щодо ефективних публічних інвестицій на всіх рівнях врядування [70-75], відповідні акти КМУ [39]	Вимагає узгодження рішень центрального, регіонального та місцевого рівнів, використання механізмів співфінансування та партнерства
8. Інтеграція європейських стандартів прозорості й підзвітності	Рекомендації ОЕСР, аналіз Світового банку, практика ЄС [75;66;90]	Сприяє впровадженню вимог щодо відкритості даних, громадського контролю, аудиту ефективності та запобігання корупції

Джерело: складено автором на основі [2;12-14;16;38;39;62;66;70-75;88-90]

Крім того, впровадження міжнародних стандартів прозорості, оцінювання ефективності та підзвітності (зокрема рекомендацій OECD і Світового банку) формує нову управлінську парадигму, орієнтовану на досягнення вимірюваних результатів. Це передбачає застосування інструментів оцінки економічної доцільності (CBA, NPV, IRR), моніторингу та аудиту проєктів, що значно підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Отже, узагальнені в таблиці 1.3 елементи демонструють перехід до інтегрованої моделі управління публічними інвестиціями, у якій поєднуються нормативно-правові, інституційні та цифрові компоненти. Саме ця модель створює методологічне підґрунтя для впровадження проєктного підходу як ключового інструменту підвищення ефективності інвестиційної діяльності органів публічної влади, що зумовлює необхідність його детального розгляду у наступному підрозділі.

Таким чином, економіко-правові засади інвестиційної діяльності органів публічної влади формуються як комплексна система, що поєднує норми законодавства, інституційні механізми та сучасні підходи до управління публічними інвестиціями, орієнтовані на досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту.

1.2. Теоретичні підходи до управління інвестиційною діяльністю у публічному секторі

У сучасній науковій літературі управління інвестиційною діяльністю у публічному секторі розглядається як система публічного інвестування, що охоплює повний інвестиційний цикл – від стратегічного планування до оцінки результатів.. Це відображено як у працях українських дослідників (Г. Рубцова-Каменська, О. Білоусова, О. Славкова, Л. Рибіна тощо), так і в документах міжнародних організацій (Світового банку, МВФ, ОЕСР) [20;52;53;70-75;88-90].

У виданнях ОЕСР після 2016 р. управління публічними інвестиціями визначається як система, що базується на координації між рівнями влади,

посиленні інституційної спроможності та формуванні прозорого нормативно-бюджетного середовища, що передбачає інтегроване стратегічне планування, уніфіковані критерії відбору проєктів і прозорі процедури прийняття рішень [72].

Підхід World Bank до управління публічними інвестиціями базується на концепції єдиного інвестиційного циклу, що інтегрує бюджетні проєкти та механізми державно-приватного партнерства і передбачає послідовність процедур: ідентифікацію, відбір, оцінку, пріоритизацію, бюджетування, моніторинг і оцінку результатів [88-89]. Ключовим фактором при цьому визначається якість управління проєктами, а не обсяги фінансування.

В Україні зазначені підходи імплементовано у «Дорожній карті реформування системи управління публічними інвестиціями» Міністерства фінансів України, де управління публічними інвестиціями пов'язується з інтеграцією інвестиційного циклу у систему середньострокового бюджетного планування [16;38]. У цьому підході управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади трактується як управління інвестиційним циклом (project cycle management), де особливе значення мають стратегічна пріоритизація, інтеграція з бюджетним процесом та підвищення інституційної спроможності органів влади.

У таблиці 1.4 систематизовано основні теоретичні підходи до управління публічними інвестиціями, розкрито їх зміст, визначено ключових представників і джерела, а також окреслено типові інструменти реалізації.

Узагальнення, наведене в табл. 1.4, показує, що класичне ресурсно-орієнтоване бачення «додаткових капітальних видатків» поступається місцем концепціям, де ключовим стає управління процесом: якість оцінки, відбір та реалізація проєктів, координація між рівнями влади, прозорість і доброчесність. Саме ці елементи дедалі частіше фігурують у міжнародних рейтингах якості публічних фінансів та кредитного ризику країн.

Таблиця 1.4.

Основні теоретичні підходи до управління публічними інвестиціями

Підхід	Зміст управління	Представники / джерела	Типові інструменти
Інституційно-управлінський (PIM-framework)	Управління як налаштування інституцій, правил і процедур повного інвестиційного циклу; фокус на якості управління, а не лише на обсягах видатків	OECD; Світовий банк (PIM, PIMA) [70;71;88;89]	PIM-діагностика, бюджетні правила, єдині регламенти відбору проєктів, системи моніторингу та оцінки
Проєктний	Управління як послідовне керування проєктом: ініціація, розробка, оцінка, реалізація, завершення	Світовий банк – спрощена методологія відбору проєктів [90]	Логіко-структурна матриця, СВА, МСА, КРІ, портфельне управління
Програмно-цільовий	Управління через державні/регіональні програми, де інвестиції є інструментом досягнення цілей політики	Підходи до середньострокового бюджетування та програмно-цільового методу в документах ЄС, ОЕСР [70-75]	Державні цільові програми, середньострокові бюджетні прогнози, performance-budgeting
Мультирівневе врядування	Акцент на координації між центральним, регіональним та місцевим рівнями, узгодженні стратегій та джерел фінансування	OECD [70]	Спільні стратегії розвитку, координаційні платформи, угоди про регіональний розвиток
Підхід, орієнтований на якість та цілісність інвестицій	У центрі – мінімізація корупційних ризиків, прозорість, управління ризиками, якість активів та вплив на суверенний ризик	OECD; Zadarov et al. [71;92]	Антикорупційні стандарти, системи контролю, аудити ефективності, stress-testing інвестиційного портфеля

Джерело: складено автором на основі [70-75;88-90;92]

Після 2016 р. в українській науковій думці відбувається перехід від трактування інвестиційної діяльності як загальної категорії до розуміння публічних інвестицій як специфічної функції органів влади.

Українські дослідники (Г. Рубцова-Каменська, К. Яцик, О. Білоусова, О. Славкова та ін.) сходяться на тому, що управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади має здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає поєднання стратегічного планування, програмно-цільового методу та

проектного управління [20;52;53;59]. При цьому особлива увага приділяється якості процедур відбору проектів, прозорості використання бюджетних коштів і орієнтації на кінцевий результат.

У сучасних дослідженнях, присвячених відновленню економіки, підкреслюється, що в умовах після 2014 р. і особливо після повномасштабної війни визначальним є перехід до єдиного, прозорого та орієнтованого на результат управління всіма потоками капітальних видатків [80].

Сучасні українські й іноземні автори сходяться на тому, що управління інвестиційною діяльністю органів публічної влади має здійснюватися на основі проектного та програмно-цільового підходів [20;52;75;89;90]. Інтеграція програмно-цільового та проектного підходів забезпечує узгодження інвестицій із цілями соціально-економічного розвитку та ефективну реалізацію конкретних проектів із визначеними результатами, строками і ресурсами. Програмно-цільовий підхід формує стратегічні орієнтири та бюджетні програми, тоді як проектний забезпечує їх практичну реалізацію.

У згаданій «Дорожній карті» Мінфіну України ці підходи поєднуються:

- інвестиційні проекти мають походити зі стратегічних і програмних документів (стратегії відбудови, регіональні стратегії розвитку),
- відбір здійснюється за уніфікованими критеріями,
- бюджетне фінансування узгоджується з середньостроковими прогнозами [16].

Ефективність реалізації інвестиційної політики значною мірою залежить від узгодженості дій між різними рівнями публічної влади. У підходах Organisation for Economic Co-operation and Development наголошується на інтеграції інвестиційних проектів у стратегічні та програмні документи з чіткими показниками ефективності, що забезпечує перехід від освоєння коштів до досягнення результатів публічної політики [72;75]. Мультирівнева модель управління публічними інвестиціями подана на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Мультирівнева модель управління публічними інвестиціями

Джерело: узагальнено автором на основі [66;75;88;89]

Як видно з рисунка 1.1, управління публічними інвестиціями базується на взаємодії трьох ключових рівнів – національного, регіонального та місцевого. Така модель забезпечує баланс між загальнодержавними пріоритетами та реальними потребами громад, а також сприяє формуванню єдиної інвестиційної політики, інтегрованої у стратегічні документи розвитку.

Реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні після 2014 року відбувається в контексті децентралізації, інституційних трансформацій та адаптації до європейських стандартів публічного управління. Зміна підходів до управління інвестиційними ресурсами відображає поступовий перехід від фрагментарної моделі до комплексної системи, орієнтованої на ефективність, прозорість і результативність використання бюджетних коштів. Особливого значення ці процеси набули в умовах повоєнного відновлення, що

актуалізує потребу у створенні цілісної системи управління публічними інвестиціями (РІМ). У таблиці 1.5 узагальнено еволюцію ключових підходів, їх змістовні характеристики та інституційні зміни, які визначали розвиток цієї сфери на різних етапах.

Таблиця 1.5.

Еволюція підходів до управління публічними інвестиціями в Україні після 2014 р. (з позицій сучасних авторів)

Період	Характеристика підходу	Основні інституційні зміни та джерела
До 2014 р.	Фрагментарне управління окремими видами капітальних видатків; слабкий зв'язок зі стратегічними документами, переважання «об'єктного» підходу	Окремі норми Бюджетного кодексу, секторальні програми
2014–2021 рр.	Початок бюджетної децентралізації; розширення інвестиційних можливостей місцевого самоврядування; формування перших елементів системи РІМ	Зміни до Бюджетного кодексу щодо державних інвестиційних проєктів; створення ДФРР; запровадження моніторингу держінвестпроєктів (з 2016 р.)
2022–2024 рр.	Системна реформа управління публічними інвестиціями в умовах війни та повоєнного відновлення; перехід до єдиної системи управління публічними інвестиціями	Стратегія реформування системи управління ПФУ 2022–2025 рр.; «Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями» Мінфіну

Джерело: узагальнено автором на основі [2;11;16;31;38]

Згідно таблиці 1.5, еволюція підходів до управління публічними інвестиціями в Україні демонструє послідовний рух від несистемного та розрізненого управління до формування інтегрованої моделі, заснованої на принципах стратегічного планування, моніторингу та оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Період після 2014 року характеризується активізацією бюджетної децентралізації та створенням базових інструментів управління інвестиціями, тоді як сучасний етап пов'язаний із впровадженням системного підходу РІМ в умовах війни та відновлення економіки. Запроваджені інституційні зміни свідчать про орієнтацію державної політики на підвищення ефективності використання публічних ресурсів, посилення координації між рівнями влади та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку території.

Таким чином, теоретичні підходи до управління інвестиційною діяльністю у публічному секторі еволюціонували від ресурсного бачення капітальних видатків до комплексного управління повним інвестиційним циклом, у якому ключове значення мають координація між рівнями влади, якість процедур, прозорість, стратегічна узгодженість і результативність.

1.3. Проєктний підхід як система управління інвестиціями органів місцевого самоврядування

Узагальнюючи підходи українських дослідників (Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко В. Проскура, О. Зарічна, А. Кашин, А. Полянська, М. Полікровський та ін.), проєктний підхід в інвестиційному управлінні можна визначити як системну організацію діяльності органів місцевого самоврядування, за якої стратегічні пріоритети розвитку територіальної громади реалізуються через портфель взаємопов'язаних інвестиційних проєктів, що проходять повний проєктний цикл – від ідентифікації до постпроєктної оцінки результатів [43-45;50]. На відміну від традиційної «кошторисно-програмної» моделі, де домінує логіка «освоєння бюджетних асигнувань», проєктний підхід орієнтує муніципальне управління на досягнення вимірюваних результатів, прозору пріоритизацію та підзвітність за ефективність вкладених ресурсів [19;45;70].

У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливого значення набуває вибір ефективної моделі управління інвестиційною діяльністю органів місцевого самоврядування. Традиційна кошторисно-програмна модель, що історично склалася в Україні, поступово втрачає свою ефективність через орієнтацію переважно на освоєння бюджетних ресурсів, а не на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Натомість проєктний підхід пропонує нову управлінську парадигму, засновану на стратегічному плануванні, чіткій пріоритизації, системному моніторингу та оцінці результативності. У таблиці 1.6 здійснено порівняльний аналіз ключових характеристик обох

моделей, що дозволяє виявити їх відмінності за основними управлінськими критеріями.

Таблиця 1.6.

Порівняння моделей інвестиційного управління в органах місцевого самоврядування

Критерій	Традиційна модель («кошторисно-програмна»)	Проектний підхід
Основна логіка	Освоєння бюджетних коштів	Досягнення результатів і впливів
Планування	Фрагментарне, річні програми	Стратегічне та циклічне планування
Документообіг	Кошториси, бюджетні запити	Логічні матриці, паспорти проєктів, заявки
Пріоритизація	Часто політизована	Формалізована, на основі критеріїв ефективності
Моніторинг	Формальний, «після факту»	Регулярний, з KPI та оцінками
Підзвітність	За витрачені ресурси	За результати, вплив і сталість

Джерело: узагальнено автором на основі [27;43;75;77]

Наведена таблиця 1.6 демонструє, що проєктна модель змінює логіку управління від освоєння коштів до результат-орієнтованого підходу, що узгоджується з міжнародними стандартами публічного інвестування. У результаті громади, які впровадили проєктний підхід, характеризуються кращою пріоритизацією, підзвітністю та здатністю залучати зовнішні ресурси, зокрема міжнародну допомогу.

За результатами досліджень А. Полянської та співавторів, проєктний менеджмент забезпечує концентрацію ресурсів на пріоритетах, розширення джерел фінансування та формалізацію контролю результатів [45]. Водночас М. Полікровський, аналізуючи імплементацію проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади, підкреслює, що для органів місцевого самоврядування він розглядається як зміна управлінської моделі, що трансформує функції органів влади від процедурного адміністрування до управління розвитком [44].

У рамках концепції PIM, яку розвивають Organisation for Economic Co-operation and Development та World Bank, акцент робиться на узгодженості інвестиційного циклу, інституційній спроможності та результативності

управління [66;90]. У звіті OECD окремо підкреслюється, що в умовах відбудови громад саме проєктно- та портфельно-орієнтовані моделі управління дозволяють поєднати обмежені місцеві ресурси з міжнародним фінансуванням і спрямувати їх на відновлення критичної інфраструктури, зміцнення стійкості та підвищення якості життя населення [74].

Практика українських територіальних громад підтверджує актуальність цих підходів. Дослідження В. Проскури, О. Зарічної та А. Кашина показало, що в умовах війни громади, які інституціоналізували проєктний підхід (створили проєктні офіси, запровадили формалізований відбір і оцінку проєктів, пов'язали їх зі стратегіями розвитку), виявилися більш здатними мобілізувати зовнішні інвестиційні ресурси, швидше відновлювати пошкоджену інфраструктуру і розгортати соціальні проєкти підтримки вразливих груп [50]. Водночас аналітичні рекомендації Київської школи економіки щодо впровадження проєктного підходу та управління на основі даних у громадах засвідчують, що попит на компетенції з проєктного менеджменту, фандрейзингу й кризового планування є одним із найвищих серед запитів посадовців ОМС [6;43]; зокрема, у 2022 р. 41 % опитаних громад прямо вказали на потребу посилення навичок проєктного менеджменту [68].

Особливості проєктного підходу як системи управління інвестиціями на муніципальному рівні розкриваються в низці українських праць. Наприклад, М. Флакей розглядає проєктний менеджмент територіальних громад як механізм переходу від «латання поточних проблем» до стратегічного розвитку, де центральною стає логіка «планування – реалізація – оцінювання – корекція», а не формальне виконання річних програм [57]. Дослідження А. Нестор та інших авторів у сфері публічного управління сталим розвитком територіальних громад підкреслюють, що без інституційно закріплених процедур підготовки, відбору й моніторингу інвестиційних проєктів місцеві бюджети залишаються вразливими до неефективного використання ресурсів і політичного впливу на розподіл капітальних видатків [22;40].

Важливим елементом проєктного підходу є формування «проєктного портфеля громади», у межах якого інвестиційні проєкти розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані інструменти досягнення стратегічних цілей – енергетичної ефективності, відновлення транспортної інфраструктури, модернізації освітньої та медичної мережі, розвитку креативної економіки тощо. У посібниках і рекомендаціях для органів місцевого самоврядування (U-PLAN, U-LEAD with Europe, Світовий банк) наголошується, що якісний портфель інвестиційних проєктів має збалансовувати великі інфраструктурні ініціативи з «м'якими» проєктами – підвищення компетентностей кадрів, цифровізація управління, створення відкритих даних і систем моніторингу, які забезпечують прозорість і керованість інвестицій [22;63;82;86].

Формування ефективного проєктного портфеля територіальної громади є ключовою передумовою забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах управління публічними інвестиціями портфельний підхід дозволяє системно поєднувати різні типи проєктів відповідно до стратегічних пріоритетів громади та наявних ресурсів. Важливим є не лише визначення окремих напрямів інвестування, а й їх взаємозв'язок, що забезпечує синергетичний ефект від реалізації проєктів у різних сферах. На рисунку 1.2 відображено структуру проєктного портфеля територіальної громади, яка охоплює ключові напрями інфраструктурного розвитку та їх взаємодію.

Отже, представлена структура проєктного портфеля на рис. 1.2 демонструє комплексний характер управління розвитком територіальної громади, де інфраструктурні проєкти виступають базовим елементом, що інтегрує соціальні, безпекові та цифрові напрями. Особливу роль відіграє взаємозв'язок цих складових, результатом якого є формування освітньо-медичних проєктів як синтезу ключових інвестиційних пріоритетів. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних цілей, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє досягненню довгострокового соціального ефекту. Відтак, портфельне управління проєктами дозволяє територіальним громадам більш гнучко реагувати на сучасні виклики та формувати збалансовану систему розвитку.

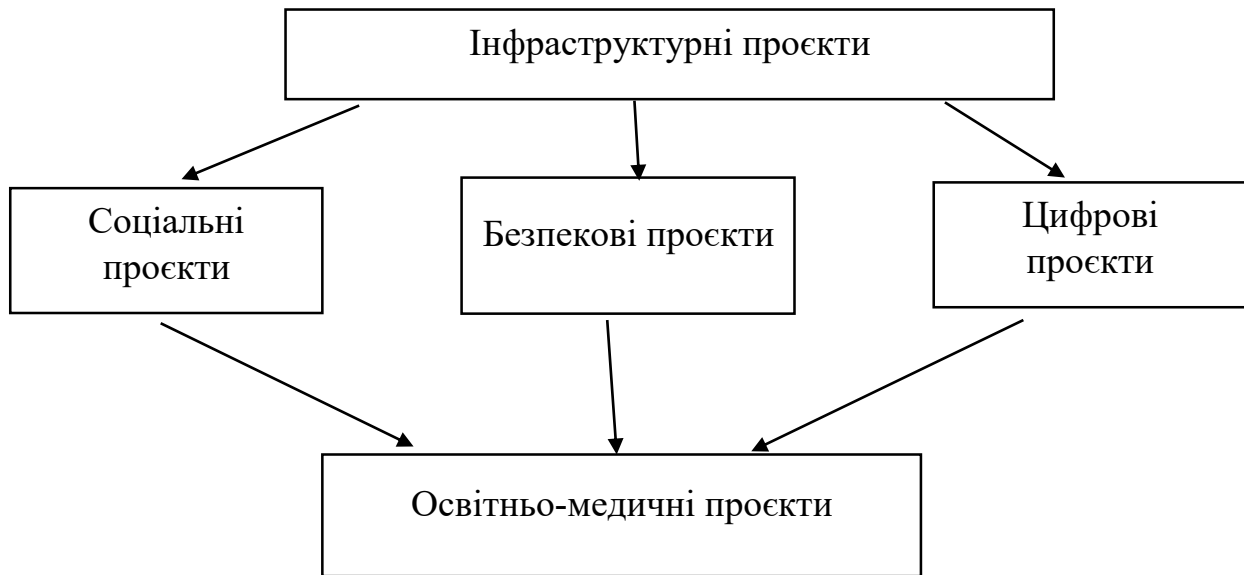


Рис. 1.2. Структура проєктного портфеля територіальної громади

Джерело: узагальнено автором на основі [36;37;75;82]

Іноземні автори, що досліджують проєктне управління в публічному секторі, звертають увагу на декілька критичних умов перетворення проєктного підходу на дієву систему управління інвестиціями [61]. R. Turner, A. Ledwith, J. Kelly показали, що результативність проєктного менеджменту в невеликих організаціях (до яких за масштабом часто наближаються громади) визначається адаптацією методів до розміру й ресурсів суб'єкта управління, а не механічним перенесенням «корпоративних» стандартів [81]. У дослідженнях U. Zaman та співавторів наголошується на важливості лідерства, застосування кращих практик проєктного менеджменту та використання цифрових технологій для підвищення інноваційності й успішності проєктів, у тому числі публічних [93]. Н. Allahar, аналізуючи управлінські інновації в проєктному плануванні, підкреслює, що перехід до проєктної логіки вимагає не лише технічних інструментів, а й зміни управлінської культури – готовності працювати з ризиками, невизначеністю та зворотним зв'язком [60]. Для українських громад ці висновки є особливо релевантними з огляду на високий рівень невизначеності воєнного й післявоєнного середовища.

Міжнародні керівництва з управління публічними інвестиціями, зокрема настанови UNESCAP щодо інвестиційного планування та проєктного циклу в країнах, що розвиваються, підкреслюють необхідність чіткого структурування проєктного циклу, включно з ідентифікацією, попереднім аналізом, детальним техніко-економічним обґрунтуванням, ухваленням рішення про фінансування, реалізацією й постпроєктною оцінкою [84;90].

Для кращого розуміння логіки управління інвестиційною діяльністю у публічному секторі доцільно представити її як цілісний та безперервний цикл. Узагальнення підходів Світового банку та Міністерства фінансів України свідчить, що сучасне управління публічними інвестиціями включає низку взаємопов'язаних етапів – від стратегічного планування до оцінювання результатів та їх впливу [38;89]. Структура цього процесу наведена на рисунку 1.3.

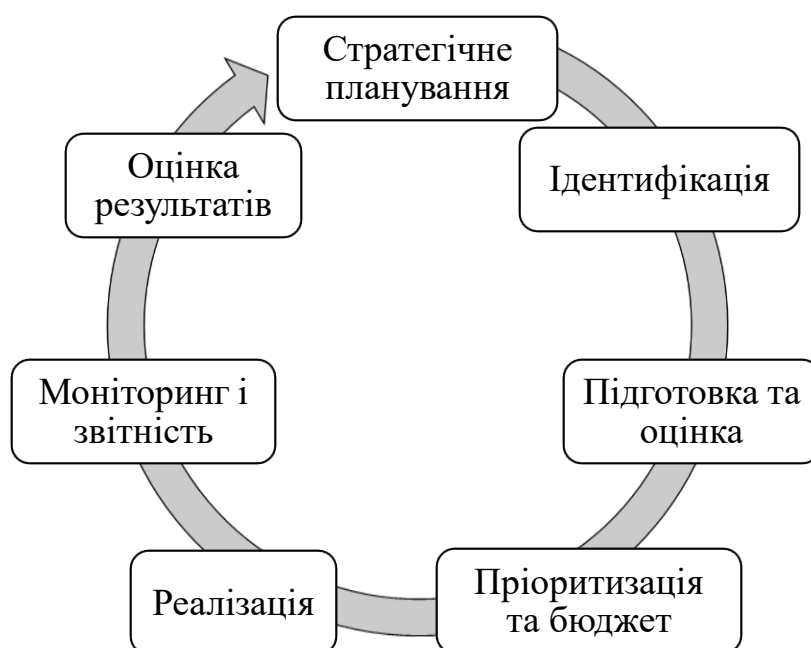


Рис. 1.3. Повний цикл управління інвестиційним проєктом ОМС

Джерело: узагальнено автором на основі [36;38;66;89]

Згідно з рис. 1.3, цикл управління інвестиційним проєктом в ОМС є замкненим і послідовним: від стратегічного планування та ідентифікації – до оцінки, пріоритизації, реалізації, моніторингу й оцінки результатів. Така модель дає змогу забезпечити системність прийняття рішень, а також підвищити

ефективність використання публічних коштів завдяки прозорій пріоритизації, чіткому моніторингу та об'єктивному оцінюванню результативності інвестиційних проєктів. На цій основі в Україні формуються підходи до оцінювання державних та регіональних інвестиційних проєктів, які поступово «спускаються» до рівня органів місцевого самоврядування і вимагають від них використання єдиних критеріїв відбору та оцінки ефективності інвестицій.

Таким чином, проєктний підхід забезпечує системність, прозорість і результативність інвестиційної діяльності органів місцевого самоврядування, поєднуючи стратегічні цілі розвитку громади з конкретними інвестиційними проєктами та ресурсами їх реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РОЖНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Рожнівської територіальної громади

Рожнівська територіальна громада є однією з сільських територіальних громад Івано-Франківської області, сформованих у процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади в Україні [8]. Громада розташована в межах Косівського району, а її адміністративним центром виступає село Рожнів, яке одночасно є найбільшим населеним пунктом та ключовим осередком соціально-економічного розвитку території. Формування громади відбулося у 2017 році шляхом об'єднання кількох сільських рад, що відповідає загальнодержавній тенденції укрупнення базового рівня місцевого самоврядування з метою підвищення його фінансової спроможності та управлінської ефективності [41]. Подальше розширення громади відбулося внаслідок добровільного приєднання інших територій, що свідчить про поступове зміцнення її інституційного потенціалу.

До складу громади входять населені пункти Рожнів, Хімчин, Кобаки та Рибне. Загальна площа території громади становить близько 105,9 км², а чисельність населення – приблизно 11-12 тисяч осіб [41]. У сучасних умовах децентралізації фінансова самостійність територіальних громад набуває особливого значення, оскільки саме органи місцевого самоврядування відповідають за планування, формування та використання фінансових ресурсів для задоволення потреб населення.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру Рожнівської сільської ради, що відображає взаємозв'язок між керівництвом, виконавчими органами та профільними підрозділами.

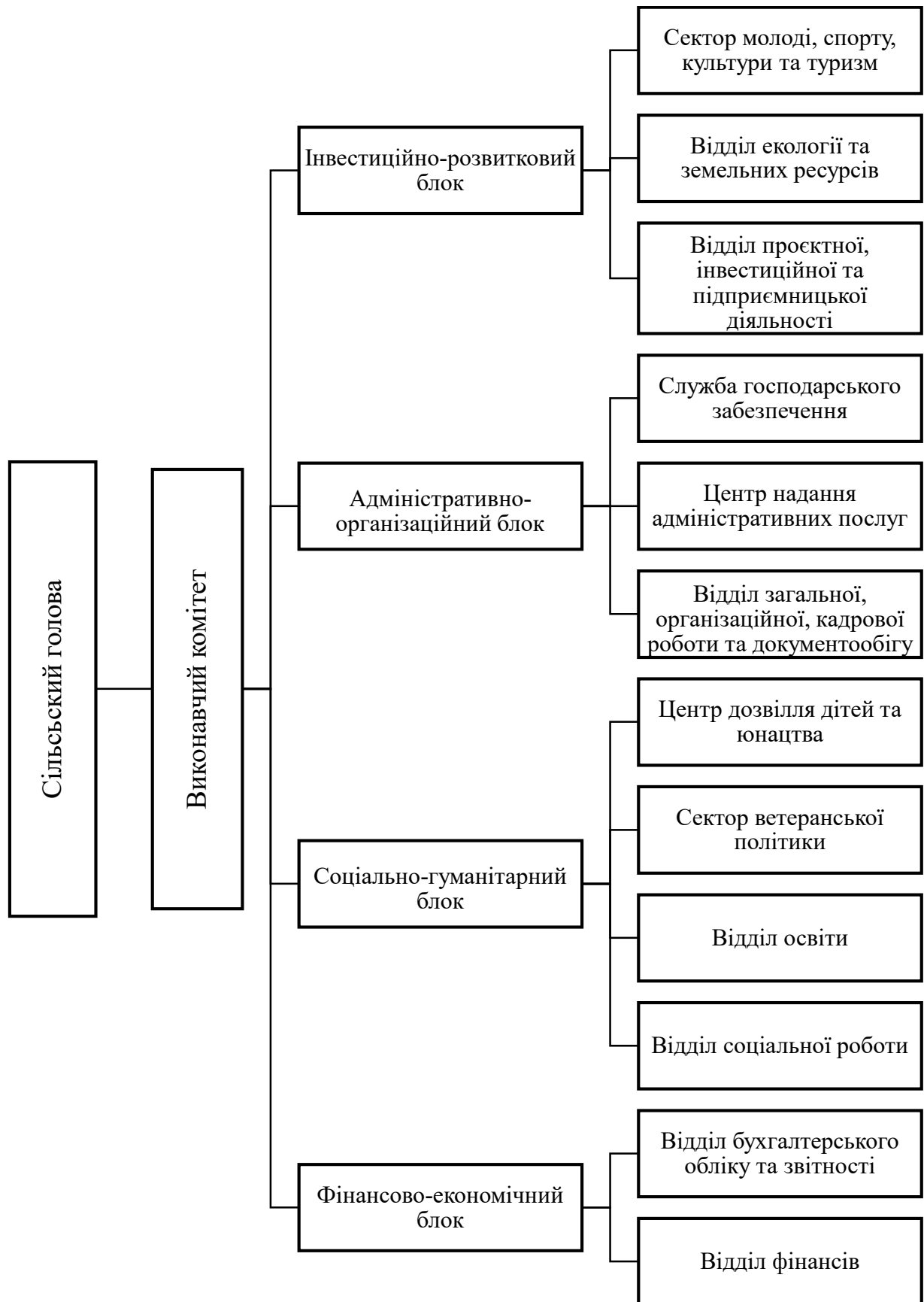


Рис. 2.1. Організаційна структура Рожнівської сільської ради

Джерело: узагальнено автором на основі [41;Додаток Б]

Отже, організаційна структура Рожнівської сільської ради має функціонально-блочний характер і забезпечує комплексне управління ключовими напрямками діяльності громади. Розподіл на інвестиційно-розвитковий, адміністративно-організаційний, соціально-гуманітарний та фінансово-економічний блоки дозволяє ефективно реалізовувати управлінські рішення, координувати діяльність підрозділів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Така структура сприяє підвищенню керованості, прозорості та результативності роботи органів місцевого самоврядування.

У процесі планування враховуються основні тенденції соціально-економічного розвитку, демографічна ситуація, рівень зайнятості населення, стан інфраструктури, а також потреби у фінансуванні соціальної сфери, житлово-комунального господарства, освіти, культури, охорони здоров'я та благоустрою території.

Важливу роль у забезпеченні планово-економічної діяльності громади відіграють структурні підрозділи виконавчого апарату сільської ради, зокрема фінансовий відділ та інші відповідальні підрозділи, які здійснюють підготовку проєктів фінансових документів, аналіз доходів і видатків бюджету, прогнозування бюджетних надходжень, а також контроль за ефективністю використання бюджетних коштів [2;5]. Працівники цих підрозділів проводять аналіз економічного стану громади, готують відповідні економічні розрахунки та пропозиції щодо оптимального розподілу фінансових ресурсів, а також забезпечують підготовку звітності про виконання бюджету громади.

Адміністративно-управлінська структура громади представлена Рожнівською сільською радою та її виконавчими органами, які забезпечують реалізацію повноважень місцевого самоврядування, зокрема у сферах бюджетної політики, соціального захисту, освіти, культури, житлово-комунального господарства та розвитку території [41]. Очолює громаду сільський голова, що обирається на місцевих виборах, а також функціонують профільні відділи та структурні підрозділи, включаючи фінансовий відділ, відділ освіти, соціальної роботи, інвестиційної діяльності та центр надання адміністративних послуг. Така

структура відповідає сучасній моделі децентралізованого управління, орієнтованій на наближення адміністративних послуг до населення та підвищення якості управлінських рішень [5;56].

Кадровий склад Рожнівської сільської ради (Косівський р-н, Івано-Франківська обл.) очолює сільський голова Радиш Сергій Васильович. До складу керівництва та виконкому входять заступник голови Матейчук Роман Степанович, старости (зокрема, Рибарук В.В., Мотрук Я.Я.) та інспектори сіл. Рада складається з депутатів, що представляють округи у Рожневі, Хімчині та Кобаках [41].

Основні посадові особи та структура:

1. Сільський голова: Радиш Сергій Васильович.

2. Заступник голови: Матейчук Роман Степанович.

3. Виконавчий комітет: Включає 18 осіб, серед яких Радиш С.В., Кіщук Г.І., Захарук О.Ю., Строїч Ю.Ю., Сусак І.І., Гушул В.М., Мельничук Я.В., Підлестейчук А.П., Злочанська Н.В., Підлестейчук В.В., Мотрук Я.Я., Фенчук Т.П., Гайсенюк В.І., Федорук Ф.А., Фазан І.В., Погрибенник В.М., Рибирук В.В., Сайнюк Т.І.

4. Старости та інспектори:

– Рибарук Володимир Васильович – староста Рибненського старостинського округу.

– Мотрук Ярослав Ярославович – староста Хімчинського старостинського округу.

– Інспектори: Левко П.Г. (Рожнів), Гостюк Л.М. (Хімчин), Гуцуляк Г.П. (Кобаки).

5. Депутатський корпус (основні представники): Крутофіст В.О., Погрибенник М.В., Пучко В.В., Голюк Т.М., Атаманюк В.В., Пугальський В.О., Никифоряк М.М., Матейчук Р.С., Захарук О.Ю., Мацко В.О., Розвадовський М.П., Семчишин А.М., Будзуляк В.П., Церковнюк Я.Н., Сенчук В.В., Кабан П.С. [41].

Наявність таких підрозділів забезпечує виконання основних функцій місцевого самоврядування та ефективну організацію управлінської діяльності.

Аналіз кадрового потенціалу Рожнівської сільської територіальної громади свідчить про достатній рівень професійної підготовки працівників органів місцевого самоврядування, що забезпечує ефективне виконання управлінських функцій. Значна частина працівників апарату сільської ради та її виконавчих органів має вищу освіту за спеціальностями, пов'язаними з публічним управлінням та адмініструванням, правом, економікою, фінансами, педагогікою та іншими галузями, необхідними для виконання службових обов'язків. Наявність відповідної освіти сприяє якісному виконанню управлінських завдань, підготовці управлінських рішень та реалізації програм соціально-економічного розвитку громади.

У межах Рожнівської територіальної громади сформовано різногалузеву структуру місцевої економіки, яка представлена підприємствами виробничого та аграрного секторів. Зокрема, у сфері переробної промисловості функціонує приватне підприємство «Юніор», що спеціалізується на переробці парафіну. Будівельну галузь представляє товариство з обмеженою відповідальністю «Рожнівський сількомунгосп», яке забезпечує виконання робіт, пов'язаних із розвитком інфраструктури громади. У сфері енергетики здійснює діяльність мале підприємство «ЕКО», тоді як послуги з теплопостачання надають ТзОВ «Теплопостач-К» [41].

Важливу роль у формуванні економічного потенціалу громади відіграє аграрний сектор, представлений, зокрема, ТзОВ агрофірмою «СенГр і Ко», фермерськими господарствами «Фруктовий дар» та «Заріччя». Крім того, на території громади активно функціонують пилорами, деревообробні підприємства, а також індивідуальні фермерські господарства, що забезпечують зайнятість населення та сприяють розвитку місцевого ринку праці. Така диверсифікація видів економічної діяльності свідчить про наявність базових передумов для сталого соціально-економічного розвитку громади [72].

Фінансово-економічною основою функціонування громади виступає місцевий бюджет, який є складовою бюджетної системи України та формується відповідно до Бюджетного кодексу України [2;11]. Бюджет Рожнівської територіальної громади має окремий код у системі державних фінансів і включає доходи та видатки, спрямовані на забезпечення життєдіяльності території [21]. Прийняття бюджету здійснюється рішенням сесії сільської ради, що підкреслює самостійність громади у фінансових питаннях і водночас її відповідальність за ефективне використання ресурсів [38]. В умовах децентралізації значна частина доходів формується за рахунок місцевих податків і зборів, а також міжбюджетних трансфертів, що визначає залежність громади від державної фінансової підтримки, але водночас стимулює розвиток власної дохідної бази [75].

Планово-економічна діяльність громади передбачає розроблення стратегічних та поточних документів планування розвитку території. До таких документів належать стратегія розвитку громади, програма соціально-економічного розвитку, галузеві програми, а також бюджетні прогнози та річний бюджет громади [43;88;89]. Формування та виконання бюджету Рожнівської територіальної громади здійснюється відповідно до норм бюджетного законодавства України, а сам бюджет має офіційний код 0951400000 у системі державних фінансів [17;32].

Характеристика територіальної громади є необхідною передумовою для аналізу її фінансово-економічного стану та управління інвестиційною діяльністю. Визначення ключових ідентифікаційних параметрів бюджету, адміністративного статусу та органу місцевого самоврядування дозволяє сформулювати цілісне уявлення про інституційні особливості функціонування громади. У таблиці 2.1 наведено профіль Рожнівської сільської територіальної громади, який відображає основні офіційні реквізити, що використовуються у бюджетному процесі та системі публічного управління.

Таблиця 2.1.

Профіль Рожнівської сільської територіальної громади

Показник	Значення
Код бюджету	0951400000
Назва бюджету	Бюджет Рожнівської сільської територіальної громади
Ознака бюджету	бюджет сільської об'єднаної територіальної громади
КАТОТТГ	UA26100070000078132
Адміністративно-територіальна одиниця	Рожнівська сільська територіальна громада у Косівському районі Івано-Франківської області
Орган місцевого самоврядування	Бюджет Рожнівської сільської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [17;21;32;41]

Згідно табл. 2.1, представлений профіль Рожнівської сільської територіальної громади узагальнює базові ідентифікаційні характеристики, що визначають її місце в системі адміністративно-територіального устрою та бюджетних відносин України. Наявність чітко визначених кодів, статусу бюджету та органу управління забезпечує прозорість фінансової діяльності та створює основу для подальшого аналізу бюджетних показників і інвестиційної спроможності громади.

Перспективи розвитку Рожнівської територіальної громади пов'язані з ефективним використанням її природно-ресурсного потенціалу та активізацією локальної економічної ініціативи. Зокрема, одним із ключових напрямів є можливість реалізації енергетичних проєктів, зокрема будівництва малої гідроелектростанції на річці Черемош, що сприятиме підвищенню енергетичної автономії громади та створенню додаткових джерел доходів [26].

Важливим вектором розвитку виступає аграрний сектор, який має потенціал до розширення через впровадження сучасних форм господарювання. Перспективним є створення та розвиток рибних господарств, що дозволить диверсифікувати сільськогосподарське виробництво [64]. Окрему увагу доцільно приділити вирощуванню енергетичних культур, зокрема енергетичної

верби, що може використовуватися як альтернативне джерело палива [65]. Паралельно з цим, значні можливості відкриває розвиток садівництва, яке традиційно є характерним для регіону [35].

Суттєвий вплив на економічну стабільність громади може мати формування обслуговуючих кооперативів, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню доступу населення до послуг та розвитку малого підприємництва. У сільському господарстві перспективним є нарощування виробництва у галузях тваринництва та рослинництва, а також розвиток нішевих напрямів, таких як бджільництво та вівчарство, що можуть забезпечити додану вартість та конкурентоспроможність продукції [56;72].

Окремим стратегічним напрямом розвитку громади є туристична сфера. Завдяки вигідному географічному розташуванню та природно-ландшафтним особливостям території, громада має значний потенціал для розвитку зеленого, екологічного та сільського туризму. Це створює передумови для залучення інвестицій, формування нових робочих місць та підвищення загального рівня соціально-економічного розвитку громади [85].

Таким чином, Рожнівська територіальна громада характеризується наявністю базових передумов для соціально-економічного розвитку, зокрема сформованою системою управління, наявністю ресурсного потенціалу та можливостями для залучення інвестицій. Водночас подальший розвиток громади залежить від ефективності використання наявних ресурсів, зміцнення фінансової спроможності та впровадження сучасних підходів до управління.

2.2. Оцінка інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади

Оцінка інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади є ключовим елементом аналізу ефективності функціонування місцевого самоврядування, оскільки дозволяє визначити рівень використання фінансово-економічного потенціалу громади, ступінь залучення інвестиційних ресурсів та

результативність їх реалізації у контексті соціально-економічного розвитку території. В умовах децентралізації саме інвестиційна активність громади виступає базовим індикатором її спроможності до сталого розвитку та конкурентоспроможності [15;34;36;37].

Перш за все, доцільно оцінити інвестиційну діяльність Рожнівської ТГ через призму бюджетних показників, оскільки саме місцевий бюджет виступає основним інструментом акумуляції та розподілу фінансових ресурсів [2;21].

У процесі дослідження фінансової спроможності Рожнівської територіальної громади доцільно насамперед проаналізувати динаміку основних бюджетних показників, зокрема доходів та видатків за 2021-2025 роки. Це дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку громади, рівень її фінансової активності та здатність забезпечувати виконання покладених функцій [21;38].

Результати узагальнення основних показників бюджету наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Виконання бюджету Рожнівської територіальної громади у 2021–2025 рр.

Рік	Доходи, грн	Виконання доходів, %	Видатки, грн	Виконання видатків, %
2021	84 432 839,21	99,43 %	89 200 195,58	96,26 %
2022	87 502 865,36	98,18 %	85 094 224,27	93,14 %
2023	110 471 289,92	104,17 %	108 115 507,12	97,27 %
2024	110 019 407,82	103,35 %	109 702 119,50	96,47 %
2025	159 401 080,19	108,20 %	158 920 390,82	102,33 %

Джерело: складено автором на основі [21;29]

Аналіз динаміки виконання бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021-2025 роки (див. табл. 2.2) дозволяє виявити як позитивні тенденції зростання фінансового потенціалу, так і особливості бюджетної політики громади в умовах змін зовнішнього середовища. Загалом протягом

досліджуваного періоду спостерігається чітка тенденція до зростання обсягів як доходів, так і видатків місцевого бюджету.

У 2021 році доходи громади становили 84,4 млн грн при рівні виконання 99,43 %, що свідчить про практично повне виконання планових показників. Видатки при цьому перевищували доходи (89,2 млн грн), що може вказувати на використання залишків коштів або додаткових джерел фінансування. У 2022 році обсяг доходів дещо зріс до 87,5 млн грн, однак рівень їх виконання знизився до 98,18 %, що можна пояснити впливом кризових факторів, зокрема повномасштабної війни. Видатки при цьому скоротилися до 85,1 млн грн, а їх виконання становило 93,14 %, що свідчить про більш стриману бюджетну політику [21].

Починаючи з 2023 року, спостерігається суттєве зростання фінансових показників громади. Доходи збільшилися до 110,5 млн грн і вперше перевищили планові значення (104,17 %), що свідчить про підвищення ефективності адміністрування доходів та можливе зростання економічної активності. Видатки також зросли до 108,1 млн грн при високому рівні виконання (97,27 %), що підтверджує відновлення стабільності бюджетного процесу [21].

У 2024 році тенденція до перевиконання доходів збереглася (103,35 %), при цьому обсяг доходів залишився приблизно на рівні попереднього року (110,0 млн грн). Видатки становили 109,7 млн грн, що практично відповідає рівню доходів, а їх виконання (96,47 %) свідчить про збалансовану бюджетну політику.

Найбільш показовим є 2025 рік, у якому доходи громади різко зросли до 159,4 млн грн, що на понад 44 % більше порівняно з 2024 роком. Рівень виконання доходів становив 108,20 %, що є найвищим за весь досліджуваний період. Видатки також суттєво збільшилися – до 158,9 млн грн, причому їх виконання перевищило 100 % (102,33 %), що може свідчити про активізацію інвестиційної та соціально-економічної діяльності громади [29].

Узагальнюючи, слід зазначити, що бюджет Рожнівської територіальної громади характеризується позитивною динамікою зростання та поступовим

переходом до перевиконання планових показників. Якщо у 2021-2022 роках громада демонструвала відносно стабільне, але обережне виконання бюджету, то починаючи з 2023 року спостерігається перехід до більш активної фінансової політики, що проявляється у зростанні доходів, підвищенні рівня їх виконання та розширенні видаткової частини. Особливо важливим є значне збільшення бюджетних показників у 2025 році, що може бути пов'язано як із зростанням власної дохідної бази, так і з розширенням обсягів міжбюджетних трансфертів.

Для більш глибокого розуміння фінансової самостійності громади проаналізовано структуру її доходів, зокрема співвідношення власних надходжень і міжбюджетних трансфертів (див. табл. 2.3). Такий аналіз дозволяє оцінити рівень залежності бюджету від зовнішніх джерел фінансування та виявити тенденції до зміцнення або послаблення фінансової автономії.

Таблиця 2.3.

Структура доходів бюджету Рожнівської ТГ у 2021-2025 рр.

Показник	2021		2022		2023		2024		2025	
	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Податкові надходження	14 069 847,93	16,66	17 830 413,42	20,38	21 533 956,29	19,49	26 284 822,85	23,89	30 537 113,46	19,16
Неподаткові надходження	1 066 007,79	1,26	3 659 577,58	4,18	6 336 640,37	5,74	4 868 265,97	4,42	15 148 391,68	9,50
Доходи від операцій з капіталом	635 294,85	0,75	1 115 622,01	1,27	0,00	0,00	152 434,00	0,14	2 939 816,00	1,84
Офіційні трансферти	68 661 688,64	81,32	64 892 252,35	74,16	82 600 693,26	74,77	78 713 885,00	71,55	110 753 322,45	69,48

Джерело: складено автором на основі [21;Додаток В]

Аналіз структури доходів бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021–2025 роки (див. табл. 2.3) дозволяє зробити висновок про домінування офіційних трансфертів у формуванні доходної бази (Додаток В). Їх частка протягом усього періоду перевищує 69%, хоча спостерігається поступове зниження з 81,32% у 2021 році до 69,48% у 2025 році. Така тенденція свідчить про певне зменшення залежності громади від зовнішнього фінансування, однак ця залежність все ще залишається значною [21].

Податкові надходження є другим за значущістю джерелом доходів і коливаються в межах 16–24%. У 2024 році їх частка досягає максимального значення (23,89%), що може свідчити про покращення адміністрування податків або розширення економічної активності на території громади.

Особливої уваги заслуговує зростання неподаткових надходжень, які збільшилися з 1,06 млн грн у 2021 році до 15,1 млн грн у 2025 році, а їх частка зросла майже у 7 разів. Це є позитивною ознакою диверсифікації доходної бази та свідчить про більш ефективне використання комунального майна, адміністративних послуг та інших джерел [21].

Доходи від операцій з капіталом та цільові фонди займають незначну частку у структурі доходів і не мають суттєвого впливу на формування бюджету. Отже, структура доходів характеризується високою залежністю від трансфертів, але водночас демонструє поступове зміцнення власної доходної бази.

Важливим етапом дослідження є аналіз напрямів використання бюджетних коштів, що дозволяє визначити пріоритети соціально-економічного розвитку громади. Структура видатків відображає рівень орієнтації бюджету на соціальну сферу, розвиток інфраструктури та підтримку економічної діяльності. Узагальнені дані щодо структури видатків бюджету громади представлені в таблиці 2.4. Аналіз структури видатків бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021–2025 роки (див. табл. 2.4) свідчить про чітко виражену соціальну спрямованість бюджетної політики.

Соціальний захист та соціальне забезпечення	Освіта	Духовний та фізичний розвиток	Охорона здоров'я	Житлово-комунальне господарство	Охорона навколишнього природного середовища	Економічна діяльність	Громадський порядок, безпека та судова влада	Загальнодержавні функції	Показник
327 988,28	68 606 574,03	2 537 833,25	796 210,95	1 657 821,73	2 018 848,25	3 741 789,11	1 544 241,53	7 968 888,45	2021
0,37	76,91	2,85	0,89	1,86	2,26	4,19	1,73	8,93	%
1 153 692,60	68 563 581,29	1 989 100,48	504 245,39	1 409 884,81	0,00	582 606,30	1 410 515,94	9 480 957,46	2022
1,36	80,57	2,34	0,59	1,66	0,00	0,68	1,66	11,14	%
1 066 496,42	74 010 151,30	4 258 510,95	797 612,47	4 456 461,11	7 037 299,26	1 011 343,22	1 928 770,67	13 548 861,27	2023
0,99	68,45	3,94	0,74	4,12	6,51	0,94	1,78	12,53	%
1 500 553,10	83 568 430,39	2 937 125,00	525 743,50	3 784 073,27	0,00	672 559,48	2 492 180,66	14 221 454,10	2024
1,37	76,18	2,68	0,48	3,45	0,00	0,61	2,27	12,96	%
17 420 059,21	102 317 818,36	4 156 231,15	608 269,28	14 484 422,73	0,00	113 885,60	2 506 233,81	17 313 470,68	2025
10,96	64,38	2,62	0,38	9,11	0,00	0,07	1,58	10,89	%

Джерело: складено автором на основі [21]

Найбільшу частку у видатках стабільно займає сфера освіти – від 64,38% до 80,57% у різні роки [21]. Це є характерною особливістю бюджетів територіальних громад, оскільки фінансування закладів освіти становить одну з ключових функцій місцевого самоврядування [2].

Разом з тим, у 2025 році спостерігається суттєва зміна структури видатків. Зокрема, різко зростає фінансування соціального захисту – до 10,96%, що у десятки разів більше порівняно з 2021 роком. Також значно збільшуються видатки на житлово-комунальне господарство (до 9,11%), що свідчить про посилення уваги до інфраструктурного розвитку та покращення умов проживання населення [21].

Видатки на економічну діяльність протягом усього періоду залишаються вкрай низькими (менше 1% у більшості років), що може обмежувати можливості стимулювання місцевого економічного розвитку та інвестиційної активності.

Фінансування охорони здоров'я, культури та спорту має стабільний, але незначний характер, що відповідає загальній структурі видатків місцевих бюджетів.

Отже, видаткова частина бюджету характеризується домінуванням соціальних витрат та поступовою диверсифікацією напрямів фінансування, особливо у 2025 році.

Незважаючи на загалом позитивну динаміку бюджетних показників, у фінансовій системі Рожнівської територіальної громади простежується низка структурних слабких сторін. Передусім, зберігається висока залежність від офіційних трансфертів, частка яких навіть у 2025 році перевищує дві третини доходів, що обмежує реальну фінансову автономію громади та підвищує її вразливість до змін державної бюджетної політики. Власна дохідна база, хоча й демонструє зростання, залишається недостатньо диверсифікованою та стабільною. У видатковій частині спостерігається надмірна концентрація ресурсів у соціальній сфері, зокрема в освіті, при водночас критично низькому рівні фінансування економічної діяльності, що стримує формування інвестиційного потенціалу та довгострокового економічного розвитку громади.

Крім того, різкі коливання окремих статей видатків у 2025 році можуть свідчити про недостатню збалансованість бюджетного планування та реактивний, а не стратегічний характер управління фінансами.

Аналіз балансу бюджету територіальної громади є важливим елементом оцінки її фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами. Співвідношення доходів і видатків, а також наявність дефіциту чи профіциту дозволяють визначити здатність громади забезпечувати фінансування поточних потреб і реалізацію інвестиційних проєктів. У таблиці 2.5 представлено динаміку балансу бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021–2025 роки, що дає змогу простежити основні тенденції у формуванні фінансового результату.

Таблиця 2.5.

Баланс бюджету Рожнівської територіальної громади

Рік	Доходи, млн грн	Видатки, млн грн	Дефіцит (-) / Профіцит (+), млн грн	Дефіцит/профіцит, % до доходів
2021	84 432.8	89 200.1	-4.77	-5.64%
2022	87 502.8	85 094.2	+2.41	+2.75%
2023	110 471.2	108 115.5	+2.36	+2.13%
2024	110 019.4	109 702.1	+0.32	+0.29%
2025	159 401.0	158 920.3	+0.48	+0.30%

Джерело: складено автором на основі [21;29]

Аналіз динаміки бюджетних показників за 2021–2025 роки (див. табл. 2.5) свідчить про суттєву трансформацію фінансової стабільності громади. У 2021 році бюджет характеризувався від’ємним сальдо в розмірі -4,77 млн грн, що становило -5,64% від доходів, тобто громада функціонувала в умовах дефіциту. Це може бути пов’язано як із високим рівнем видатків, так і з обмеженою дохідною базою.

Починаючи з 2022 року спостерігається перехід до профіцитної моделі бюджету (+2,41 млн грн), що свідчить про покращення фінансового управління або зростання доходів. У 2023 році тенденція зберігається, при цьому обсяг

доходів суттєво зростає (до 110,47 млн грн), що може вказувати на розширення податкової бази або збільшення міжбюджетних трансфертів [21].

У 2024 році бюджет залишається профіцитним, проте рівень профіциту різко скорочується до 0,32 млн грн (0,29%), що свідчить про майже повну збалансованість доходів і видатків. Аналогічна ситуація спостерігається у 2025 році: при значному зростанні доходів до 159,40 млн грн профіцит становить лише 0,48 млн грн (0,30%) [29].

Отже, можна зробити висновок, що громада перейшла від дефіцитного бюджету до стабільно збалансованого, із тенденцією до мінімального профіциту. Особливо важливим є різке зростання обсягів доходів у 2025 році (майже на 45% порівняно з 2024 роком), що свідчить про активізацію фінансово-економічної діяльності або залучення додаткових ресурсів. Водночас зменшення частки профіциту в структурі доходів вказує на високий рівень використання бюджетних ресурсів та наближення до моделі «збалансованого бюджету», що є позитивним з точки зору ефективності фінансового управління.

Аналіз помісячного сальдо бюджету є важливим інструментом оцінки фінансової динаміки та сезонних коливань бюджетного процесу територіальної громади. Такий підхід дозволяє виявити періоди надходження та використання коштів, визначити нерівномірність фінансових потоків і оцінити рівень збалансованості бюджету протягом року. На рис. 2.2 представлено динаміку помісячного сальдо бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021–2025 роки, що дає змогу простежити характерні тенденції формування профіциту та дефіциту в різні періоди.

Зведена помісячна динаміка доходів, витрат та бюджетного сальдо Рожнівської територіальної громади за 2021-2025 роки (додаток А) дозволяє виявити системні особливості функціонування місцевих фінансів, які не є очевидними при аналізі лише річних показників [21]. Передусім, чітко простежується виражена сезонність бюджетного процесу, яка проявляється у відносній збалансованості або профіцитності бюджету в першій половині року

та концентрації видаткового навантаження у другій половині, особливо у листопаді-грудні (див. рис. 2.2).

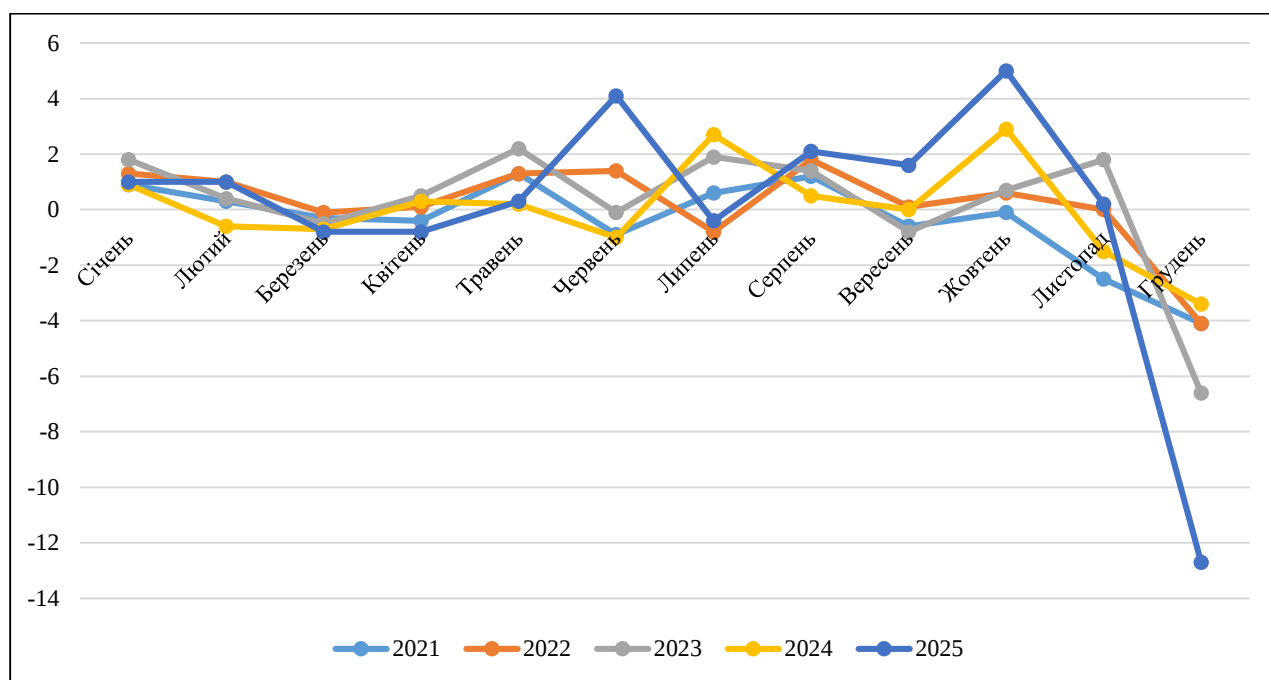


Рис. 2.2. Помісячне сальдо бюджету Рожнівської ТГ (2021-2025)

Джерело: складено автором на основі [21; додаток А]

Характерною рисою є систематичне формування дефіциту наприкінці бюджетного року. Практично у кожному досліджуваному році грудень супроводжується максимальним перевищенням витрат над доходами, що свідчить про концентрацію фінансування та активне освоєння бюджетних коштів у завершальний період. Така практика вказує на нерівномірність бюджетного планування та наявність елементів «касового навантаження» наприкінці року.

Водночас у середині року (травень-серпень) у більшості випадків спостерігається профіцит або наближений до рівноваги стан бюджету [21]. Це свідчить про нерівномірність надходження доходів і використання коштів, що може бути пов'язано як із сезонними особливостями податкових надходжень, так і з адміністративними особливостями виконання бюджету.

Особливої уваги заслуговує 2025 рік, у якому спостерігається найбільша амплітуда коливань бюджетного сальдо. Значні профіцитні значення у жовтні (+5,0 млн грн) поєднуються з рекордним дефіцитом у грудні (-12,7 млн грн), що свідчить про посилення дисбалансу та зростання фінансового навантаження на бюджет громади [21]. Така динаміка вказує на недостатню узгодженість між надходженнями та витратами в межах бюджетного року.

Загалом, аналіз помісячної динаміки дозволяє зробити висновок, що бюджет Рожнівської територіальної громади характеризується не лише зростанням фінансових показників, але й структурними проблемами, зокрема нерівномірністю виконання, концентрацією витрат у кінці року та нестабільністю бюджетного балансу. Це обґрунтовує необхідність удосконалення системи фінансового планування, підвищення рівня прогнозування та більш рівномірного розподілу видаткового навантаження протягом року.

Важливим індикатором інвестиційної спроможності громади є також участь у державних та міжнародних програмах фінансування. Рожнівська ТГ має потенціал залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), субвенцій на розвиток інфраструктури, а також грантових програм міжнародних організацій [31]. Проте рівень використання цих можливостей залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема наявності кваліфікованих кадрів та ефективної системи управління проєктами.

Визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності є ключовим етапом формування стратегії розвитку територіальної громади. Аналіз галузевого потенціалу дозволяє виявити найбільш перспективні сфери для залучення інвестицій, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність громади. У таблиці 2.6 систематизовано основні напрями інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади, їх характеристику та рівень потенціалу, що створює підґрунтя для обґрунтування подальших управлінських рішень у сфері інвестиційного розвитку.

Таблиця 2.6.

Основні напрями інвестиційної діяльності Рожнівської ТГ

Напрямок	Характеристика	Потенціал
Енергетика	Будівництво ГЕС, енергетична верба	Високий
АПК	Садівництво, тваринництво, бджільництво	Високий
Інфраструктура	Дороги, комунальні об'єкти	Середній
Кооперація	Обслуговуючі кооперативи	Середній
Рибне господарство	Використання водних ресурсів	Високий

Джерело: складено автором на основі [21;46;47]

Аналіз наведених напрямів (див. табл. 2.6) свідчить про наявність значного природно-ресурсного та економічного потенціалу громади. Зокрема, вигідне географічне розташування та наявність природних ресурсів створюють передумови для розвитку відновлюваної енергетики та аграрного сектору, що може стати базою для залучення інвестицій.

Разом з тим, інвестиційна діяльність громади стримується рядом факторів, серед яких варто виділити: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень розвитку інфраструктури, низький рівень інвестиційної привабливості у порівнянні з більшими громадами [58], а також вплив зовнішніх ризиків, зокрема воєнного стану [80].

Інвестиційна діяльність територіальної громади формується під впливом сукупності різноспрямованих факторів, які визначають умови залучення та ефективного використання фінансових ресурсів. Ці фактори охоплюють як внутрішні характеристики функціонування громади, так і зовнішнє середовище, що формується на рівні державної політики, макроекономічної ситуації та безпекових умов. Їх комплексний аналіз дозволяє виявити ключові обмеження та можливості для розвитку інвестиційного потенціалу. На рис. 2.3 представлено основні фактори, що впливають на інвестиційну діяльність громади, згруповані за внутрішніми та зовнішніми складовими.

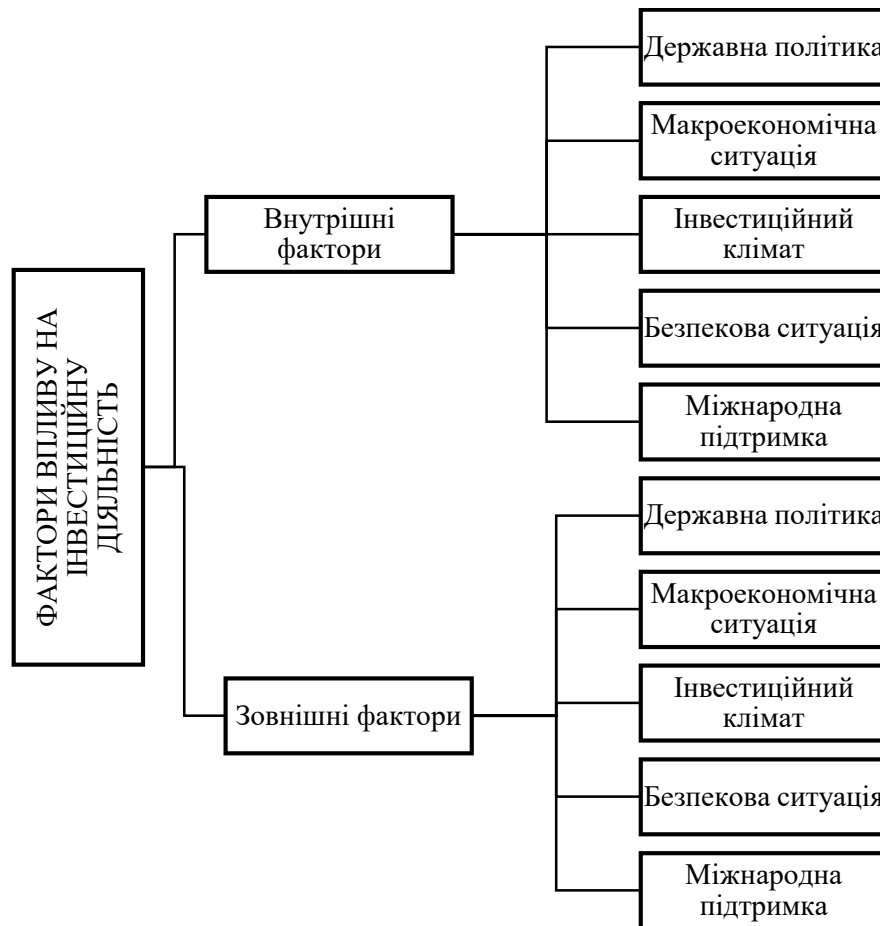


Рис. 2.3. Основні фактори, що впливають на інвестиційну діяльність громади

Джерело: складено автором на основі [36;37;58]

Запропонована схема (див. рис. 2.3) дозволяє систематизувати чинники впливу на інвестиційну діяльність громади. До внутрішніх факторів належать фінансова спроможність, кадровий потенціал та управлінська ефективність, тоді як зовнішні фактори включають державну політику, макроекономічну ситуацію та безпекові ризики. В умовах України особливого значення набуває саме безпековий компонент і рівень міжнародної підтримки, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість територій. Водночас внутрішні фактори визначають спроможність громади ефективно використовувати наявні можливості, адаптуватися до зовнішніх викликів і реалізовувати інвестиційні проекти. Таким чином, підвищення інвестиційної активності можливе за умови узгодження державної політики з локальними стратегіями розвитку, посилення

інституційної спроможності громади та мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища.

Важливим елементом розвитку інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади є формування інституційної системи управління публічними інвестиціями. Зокрема, у 2025 році було створено Інвестиційну раду громади, що свідчить про перехід до більш системного та структурованого підходу в управлінні інвестиційними процесами [51].

Інвестиційна рада виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодження інвестиційних проєктів із стратегічними цілями розвитку громади, формування пріоритетів інвестування та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [36]. Важливим напрямом її діяльності є формування єдиного портфеля інвестиційних проєктів та участь у підготовці середньострокових планів розвитку [63].

Наявність такого органу свідчить про впровадження елементів проєктного підходу до управління інвестиціями, що відповідає сучасним європейським практикам публічного управління [71;72]. Водночас ефективність функціонування Інвестиційної ради значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення, організації процесу прийняття рішень та практичної реалізації визначених пріоритетів [23].

Суттєвим кроком у напрямі підвищення ефективності інвестиційної діяльності є впровадження системи стратегічного планування. У громаді затверджено середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки, який визначає ключові напрями та механізми реалізації інвестиційної політики [13;47].

Запровадження такого плану свідчить про перехід до системного підходу управління інвестиціями, що передбачає узгодження інвестиційних проєктів зі стратегічними документами розвитку, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках та інтеграцію інвестицій у бюджетний процес [7]. Це дозволяє підвищити результативність інвестиційної діяльності та забезпечити досягнення

стратегічних цілей, зокрема економічного зростання та підвищення якості життя населення.

Визначення пріоритетних секторів інвестування є важливим елементом реалізації середньострокового планування розвитку територіальної громади. Концентрація ресурсів у стратегічно значущих сферах дозволяє досягти максимального соціально-економічного ефекту, підвищити якість життя населення та забезпечити сталий розвиток. У таблиці 2.7 представлено ключові сектори інвестування Рожнівської територіальної громади та їх характер впливу на розвиток, що відображає пріоритети інвестиційної політики громади.

Таблиця 2.7.

Пріоритетні сектори інвестування Рожнівської ТГ

Сектор	Характер впливу
Освіта	Найбільший інвестиційний пріоритет
Охорона здоров'я	Соціальна стабільність
Енергетика	Довгостроковий розвиток
Інфраструктура	Базове забезпечення
Соціальна сфера	Підтримка населення
Економічна діяльність	Створення доходів

Джерело: складено автором на основі [46]

Отже, структура пріоритетних секторів інвестування Рожнівської територіальної громади (див. табл. 2.7) свідчить про орієнтацію на збалансований розвиток, який поєднує соціальні та економічні аспекти. Провідне значення надається освіті як ключовому інвестиційному пріоритету, тоді як охорона здоров'я та соціальна сфера забезпечують стабільність і підтримку населення. Водночас інвестиції в енергетику та інфраструктуру формують основу довгострокового розвитку, а економічна діяльність сприяє зростанню доходної бази громади. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний ефект від інвестицій та підвищити стійкість розвитку території.

З урахуванням визначених пріоритетів інвестування, що свідчать про соціально орієнтовану модель розвитку громади, важливим є оцінювання прогностичних обсягів фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію стратегічних напрямів. Концентрація інвестицій у сферах освіти, охорони здоров'я та інфраструктури формує підґрунтя для довгострокового економічного зростання та підвищення якості життя населення. У цьому контексті таблиця 2.8 відображає динаміку публічних інвестицій Рожнівської територіальної громади на 2026–2028 роки, що дозволяє оцінити масштаб і тенденції інвестиційної діяльності в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.8.

Динаміка публічних інвестицій (2026–2028)

Рік	Обсяг інвестицій, грн
2026	26 769 000
2027	40 896 776
2028	72 117 426
Разом	139 783 202

Джерело: власна розробка автора

Дані таблиці 2.8 відображають не фактичні, а прогностичні показники обсягів публічних інвестицій відповідно до середньострокового плану громади на 2026–2028 роки. Запланована динаміка свідчить про намір поступового збільшення обсягів інвестування, зокрема у 2028 році їх обсяг майже у 2,7 рази перевищує показник 2026 року.

Така тенденція вказує на орієнтацію громади на активізацію інвестиційної політики, однак її реалізація залежатиме від фактичної фінансової спроможності, обсягів зовнішнього фінансування та загальної економічної ситуації.

З урахуванням виявленої залежності громади від зовнішніх фінансових ресурсів, важливим є аналіз структури джерел фінансування інвестиційної діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень фінансової автономії громади, визначити співвідношення між власними та залученими коштами, а також виявити

потенційні ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього фінансування. На рис. 2.4 представлено структуру джерел фінансування інвестицій Рожнівської територіальної громади, що відображає розподіл ресурсів між державним, обласним бюджетами та бюджетом громади.

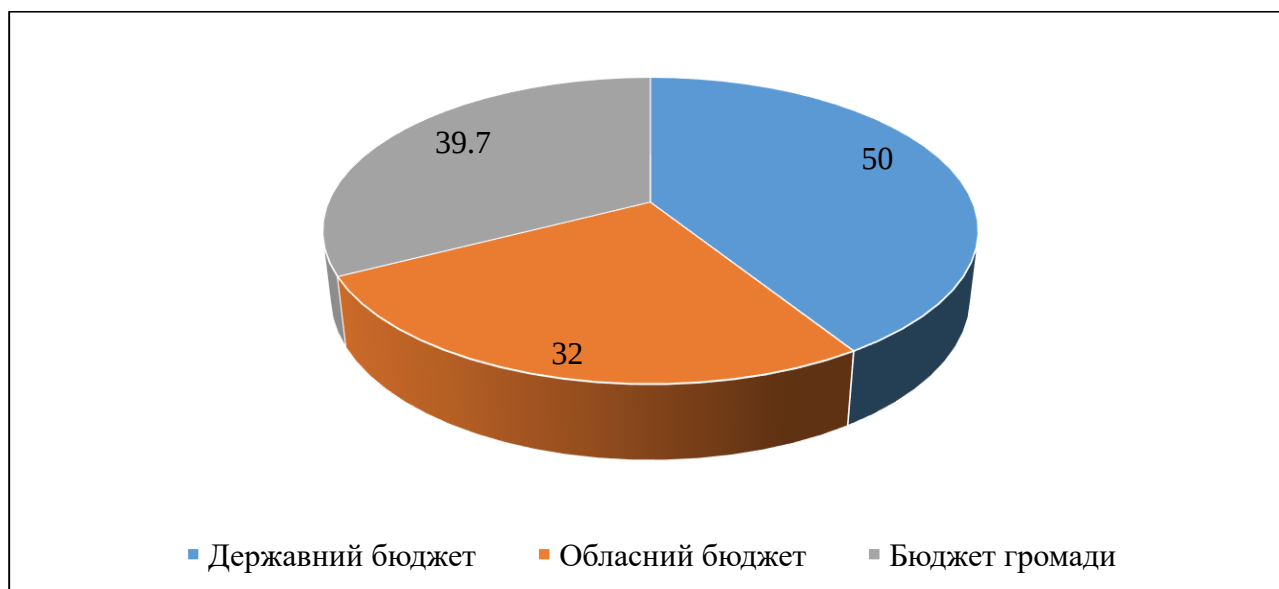


Рис. 2.4. Джерела фінансування

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Зазначена схема на рис. 2.4 вказує, що структура джерел фінансування свідчить про суттєву залежність Рожнівської територіальної громади від зовнішніх ресурсів, зокрема державного та обласного бюджетів, частка яких у сукупності є домінуючою. Найбільший обсяг фінансування забезпечується за рахунок державного бюджету, що підкреслює визначальну роль міжбюджетних трансфертів у реалізації інвестиційних проєктів. Водночас частка власних ресурсів громади є меншою, що обмежує рівень фінансової самостійності та гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень.

Важливим елементом інвестиційної діяльності є впровадження системи відбору та оцінки проєктів. У громаді застосовується механізм:

- скринінгу проєктів;
- експертної оцінки;
- рейтингового відбору [36;37].

Це свідчить про впровадження елементів проєктного підходу до управління інвестиціями, що забезпечує підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та мінімізацію ризиків реалізації неефективних проєктів.

Оцінка зовнішнього середовища функціонування територіальної громади є необхідною умовою обґрунтування її інвестиційної політики та визначення перспектив розвитку. Одним із ефективних інструментів такого аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на інвестиційну діяльність. Застосування цього підходу дає змогу виявити як можливості, так і загрози, що формують інвестиційний клімат громади. У таблиці 2.9 представлено результати PEST-аналізу Рожнівської територіальної громади з урахуванням ключових факторів та їх впливу на інвестиції.

Таблиця 2.9.

PEST-аналіз Рожнівської територіальної громади

Фактор	Зміст	Вплив на інвестиції
P (Political)	Децентралізація, державна підтримка громад, воєнний стан, регуляторна політика	Змішаний (можливості + ризики)
E (Economic)	Обмежений місцевий бюджет, залежність від трансфертів, аграрна спеціалізація	Переважно стримуючий
S (Social)	Відтік населення, демографічне старіння, трудова міграція	Негативний
T (Technological)	Низький рівень цифровізації, обмежена інфраструктура, але потенціал розвитку	Помірно позитивний

Джерело: власна розробка автора

Згідно таблиці 2.9, результати PEST-аналізу свідчать про неоднозначний характер впливу зовнішнього середовища на інвестиційну діяльність Рожнівської територіальної громади. Політичні фактори мають змішаний вплив, поєднуючи можливості децентралізації та державної підтримки з ризиками, пов'язаними з воєнним станом і регуляторною нестабільністю. Економічні

чинники переважно обмежують інвестиційну активність через залежність від трансфертів і вузьку дохідну базу, тоді як соціальні фактори створюють додаткові виклики у вигляді демографічного скорочення та трудової міграції.

Водночас технологічний аспект, попри наявні обмеження, відкриває перспективи розвитку за умови модернізації інфраструктури та підвищення рівня цифровізації. Загалом, ефективна інвестиційна політика громади має бути спрямована на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів, використання наявних можливостей та посилення внутрішнього потенціалу розвитку.

Інвестиційна діяльність Рожнівської територіальної громади значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке формує як можливості, так і обмеження розвитку. Політичні фактори відіграють ключову роль: реформа децентралізації забезпечила громадам фінансову автономію та розширені повноваження, що підвищило їхній інвестиційний потенціал [15]. Водночас воєнний стан посилює ризики та знижує інвестиційну привабливість, що обумовлює важливість державної та міжнародної підтримки [80].

Економічні фактори визначають фінансову спроможність громади. Характерною є значна залежність від міжбюджетних трансфертів, що обмежує можливості самостійного фінансування інвестицій [2]. Аграрна спрямованість економіки створює потенціал для розвитку, проте одночасно стримує її диверсифікацію та підвищує залежність від зовнішніх ринків [46]. Негативний вплив також мають інфляційні процеси та загальна економічна нестабільність.

Соціальні фактори пов'язані зі станом людського капіталу. Скорочення населення, трудова міграція та його старіння знижують трудовий потенціал громади, що ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів [25]. Водночас активність населення та розвиток громадських ініціатив можуть виступати додатковим ресурсом для локального розвитку.

Технологічні фактори визначають рівень інноваційності громади. Низький рівень цифровізації та впровадження інновацій обмежує інвестиційну

привабливість, однак існує потенціал розвитку у сферах відновлюваної енергетики, аграрних інновацій та електронного врядування [73].

Отже, інвестиційна діяльність громади формується під впливом комплексу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що одночасно створюють як ризики, так і можливості для її розвитку.

Таким чином, сукупний аналіз інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади свідчить про поступовий перехід від фрагментарного до системного управління інвестиціями. Наявність середньострокового планування, визначення пріоритетних секторів, формування проєктного портфеля та впровадження механізмів оцінки ефективності проєктів дозволяє забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Водночас збереження значної залежності від зовнішніх джерел фінансування та обмеженість власної дохідної бази залишаються ключовими стримуючими факторами розвитку інвестиційної діяльності громади.

2.3. Аналіз застосування проєктного підходу в управлінні інвестиціями територіальної громади

Застосування проєктного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю Рожнівської територіальної громади є важливим інструментом підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення стратегічного розвитку та залучення зовнішніх інвестицій [51]. У сучасних умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів проєктний підхід виступає ключовим механізмом переходу від традиційного адміністративного управління до результатноорієнтованої моделі розвитку громади [36;75].

Сутність проєктного підходу в контексті Рожнівської ТГ полягає у структурованому управлінні інвестиційними ініціативами через чітко визначені етапи: ідентифікація потреб, розробка проєкту, оцінка ефективності, реалізація, моніторинг та оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити

прозорість управлінських рішень, підвищити контроль за використанням коштів та досягати конкретних соціально-економічних результатів.

Проектний підхід у громаді реалізується через розробку та впровадження «Стратегії розвитку Рожнівської ТГ» [46]. Основними інструментами є:

1. Створення проектного офісу (або робочої групи): Відповідальність за пошук грантових можливостей (DFA, USAID, програми транскордонного співробітництва) та підготовку тендерної документації [37;49].

2. Проектний цикл: Кожна інвестиційна ініціатива проходить етапи від ініціації (ідентифікація проблеми громади) до моніторингу результативності після завершення [77].

3. Залучення стейкхолдерів: Проведення громадських слухань та консультацій з місцевим бізнесом для формування спільних інвестиційних проєктів [72].

У практиці Рожнівської ТГ застосування проектного підходу проявляється насамперед через реалізацію інвестиційних програм у сферах інфраструктури, енергетики, аграрного розвитку та місцевого підприємництва. Зокрема, потенційні напрями інвестування, такі як будівництво малої гідроелектростанції на річці Черемош, розвиток рибного господарства, вирощування енергетичної верби, створення кооперативів та підтримка аграрного сектору, мають чітко виражений проєктний характер. Кожен із зазначених напрямів передбачає формування окремого інвестиційного проєкту з визначенням цілей, ресурсів, строків та очікуваних результатів.

Аналіз структури інвестиційних проєктів дозволяє оцінити пріоритети розвитку громади та розподіл ресурсів між основними напрямками. У таблиці 2.10 представлено структуру інвестиційних проєктів Рожнівської територіальної громади за основними напрямками їх реалізації та частку кожного з них у загальному обсязі.

Згідно таблиці 2.10, структура інвестиційних проєктів Рожнівської територіальної громади свідчить про домінування інфраструктурного та соціального напрямів, на які припадає найбільша частка інвестицій. Це

підтверджує орієнтацію громади на покращення базових умов життя населення та розвиток соціальної інфраструктури.

Таблиця 2.10

Структура інвестиційних проєктів Рожнівської ТГ за напрямками реалізації

Напрямок проєктів	Приклади заходів	Частка у загальному обсязі, %
Інфраструктурні	ремонт доріг, водопостачання	35
Соціальні	школи, амбулаторії, інклюзія	30
Енергоефективні	утеплення, альтернативна енергетика	20
Економічні та туристичні	розвиток туризму, підтримка бізнесу	15

Джерело: власна розробка автора

Водночас значна увага приділяється енергоефективним проєктам, що відображає актуальність енергозбереження та переходу до альтернативних джерел енергії. Менша частка економічних і туристичних проєктів може свідчити про недостатню активізацію підприємницького потенціалу громади, що в перспективі потребує посилення. Загалом така структура є соціально орієнтованою, однак для забезпечення довгострокового економічного зростання доцільним є більш збалансований розподіл інвестицій із посиленням економічного напрямку.

Важливою характеристикою застосування проєктного підходу є інтеграція бюджетного процесу з проєктною діяльністю. Аналіз бюджетних даних Рожнівської ТГ за 2021-2025 роки свідчить про наявність тенденції до зростання видатків розвитку, що є непрямим підтвердженням впровадження елементів проєктного управління [21;29]. При цьому ефективність використання коштів значною мірою залежить від якості підготовки проєктної документації, обґрунтування економічної доцільності та здатності громади залучати додаткові джерела фінансування (державні субвенції, гранти, міжнародну техдопомогу).

Планування та бюджетування інвестицій у Рожнівській ТГ здійснюється в межах місцевого бюджету та із залученням зовнішніх джерел (державні

субвенції, грантові кошти). Аналіз бюджетних показників громади свідчить про нестабільність фінансової бази, що ускладнює довгострокове проєктне планування [21;29]. Зокрема, наявність дефіциту бюджету в окремі періоди обмежує можливості співфінансування інвестиційних проєктів.

На етапі реалізації проєктів ключовими проблемами є: недостатній рівень проєктної компетентності персоналу; відсутність спеціалізованих підрозділів з управління проєктами; залежність від зовнішніх підрядників; затримки у фінансуванні. Ці фактори знижують ефективність реалізації проєктів та збільшують ризики недосягнення запланованих результатів.

Моніторинг та оцінка результатів у громаді здійснюються, проте мають обмежений характер. Як правило, контроль зводиться до фінансової звітності, тоді як оцінка соціально-економічного ефекту реалізованих проєктів практично не проводиться. Це свідчить про неповну імплементацію проєктного підходу, який передбачає оцінку результативності та впливу проєктів.

Для більш глибокого розуміння рівня впровадження проєктного підходу доцільно порівняти його з традиційною моделлю управління інвестиціями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняння традиційного та проєктного підходу в управлінні інвестиціями Рожнівської ТГ

Критерій	Традиційний підхід	Проєктний підхід	Стан у Рожнівській ТГ
Планування	Короткострокове, бюджетне	Стратегічне, орієнтоване на результат	Частково впроваджено
Оцінка проєктів	Формальна	Економічна та соціальна	Недостатньо розвинена
Організація	Функціональна	Проєктно-орієнтована	Відсутня
Контроль	Фінансовий	Комплексний (KPI, ефективність)	Обмежений
Гнучкість	Низька	Висока	Середній рівень

Джерело: власна розробка автора

З таблиці 2.11 видно, що проєктний підхід значно підвищує ефективність управління інвестиціями, оскільки дозволяє орієнтуватися на досягнення конкретних результатів, а не лише на освоєння бюджетних коштів.

Позитивним аспектом застосування проєктного підходу в Рожнівській ТГ є поступове формування інвестиційного портфеля громади. Це означає, що інвестиційні ініціативи починають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язана система проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку території.

Наведені дані свідчать, що у Рожнівській ТГ реалізується змішана модель управління інвестиціями, в якій поєднуються елементи традиційного та проєктного підходів. При цьому рівень інституціоналізації проєктного підходу залишається недостатнім.

Разом з тим, варто відзначити позитивні тенденції. Зокрема, громада активно залучається до участі у державних та міжнародних програмах фінансування, що стимулює розвиток проєктного мислення. Крім того, зростає роль стратегічного планування, що є базою для формування якісного портфеля інвестиційних проєктів.

Аналіз реалізованих інвестиційних проєктів є важливим етапом оцінки ефективності інвестиційної діяльності територіальної громади та результативності використання фінансових ресурсів. Дослідження конкретних проєктів дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, джерела фінансування та досягнуті соціально-економічні ефекти.

У таблиці 2.12 узагальнено основні реалізовані інвестиційні проєкти Рожнівської територіальної громади, їх характеристики, обсяги фінансування та результати, що дає змогу оцінити практичну реалізацію інвестиційної політики громади.

Отже, аналіз реалізованих інвестиційних проєктів свідчить про різноплановий характер інвестиційної діяльності Рожнівської територіальної громади (див. табл. 2.12), що охоплює інфраструктурні, соціальні, енергоефективні, економічні та інституційні напрями. Значна частина проєктів

спрямована на покращення якості життя населення, зокрема розвиток освітньої, медичної та комунальної інфраструктури.

Таблиця 2.12.

Аналіз реалізованих інвестиційних проєктів

Назва проєкту	Напрямок	Рік реалізації	Обсяг фінансування, млн грн	Джерело фінансування	Результат
Ремонт дороги	Інфраструктура	2023	3,2	ДФРР	Покращення логістики
Реконструкція школи	Соціальний	2024	2,5	Місцевий бюджет	Підвищення якості освіти
Утеплення лікарні	Енергоефективність	2024	1,8	Грант	Зменшення витрат на енергію
Створення рекреаційної зони	Туристично-економічний	2024	1,2	Місцевий бюджет / грант	Розвиток туризму та підприємництва, об'єднання приватних майстрів та муніципальних ресурсів
USAID «ГОВЕРЛА»	Інституційний розвиток	2023–2024	≈ 1,5–3,0	Грант/ Міжнародна технічна допомога	Посилення матеріально-технічної бази громади
Облаштування укриттів у школах	Соціальний (безпека)	2023–2024	≈ 3,0–6,0	Бюджетний, освітня субвенція	Підвищення безпеки освітнього процесу
Модернізація їдальні ліцею	Соціальний	2024	1,0	ДФРР + місцевий бюджет	Покращення умов навчання
Будівництво каналізації ліцею	Інфраструктура	2025	5,87	ДФРР	Поліпшення санітарних умов
Програма благоустрою	Інфраструктура	2023–2025	-	Місцевий бюджет	Підвищення якості середовища
Програма розвитку АПК	Економічний	2023–2025	-	Місцевий бюджет	Розвиток підприємництва

Джерело: власна розробка автора на основі [31;47-49;91]

У практиці Рожнівської територіальної громади доцільно виокремити як окремі інвестиційні проєкти, так і програмні напрями розвитку. До інвестиційних проєктів належать облаштування укриттів у школах, модернізація їдалень ліцеїв та будівництво каналізаційної мережі для Рожнівського ліцею, оскільки вони передбачають створення або оновлення матеріальної інфраструктури, мають визначений об'єкт інвестування, кошторис, технічну документацію та спрямовані на досягнення конкретного результату. Натомість програма благоустрою та програма розвитку агропромислового комплексу мають ширший характер і виступають інструментами реалізації місцевої політики у відповідних сферах, у межах яких можуть фінансуватися численні окремі заходи та локальні проєкти. Такий підхід дає змогу показати, що управління інвестиційною діяльністю громади охоплює не лише реалізацію капітальних проєктів, а й використання програмно-цільових механізмів розвитку території.

Інфраструктурні проєкти займають вагоме місце у структурі інвестиційної діяльності громади, оскільки саме вони формують базові умови для економічного розвитку та забезпечення життєдіяльності населення. До основних напрямів належать: ремонт та реконструкція доріг місцевого значення; модернізація систем водопостачання; благоустрій територій (освітлення, громадські простори, озеленення) [18]. Реалізація зазначених проєктів має безпосередній вплив на підвищення транспортної доступності, покращення санітарно-гігієнічних умов та формування комфортного середовища проживання. Зокрема, відновлення дорожнього покриття сприяє активізації економічної діяльності, зменшенню витрат на логістику та підвищенню інвестиційної привабливості території, що підтверджується дослідженнями впливу інфраструктури на регіональний розвиток.

Водночас, аналіз показує, що такі проєкти здебільшого реалізуються у форматі короткострокових бюджетних заходів без повноцінного проєктного циклу (оцінка ефективності, управління ризиками, постпроєктний аналіз), що обмежує їх стратегічний ефект.

Соціальні проєкти становлять найбільшу частку інвестицій у громаді, що обумовлено необхідністю підтримки базових соціальних стандартів. Ключові напрями включають: капітальний ремонт закладів освіти; створення інклюзивного освітнього середовища; модернізацію медичних амбулаторій [62]. Реалізація цих проєктів має високий соціальний ефект, який проявляється у підвищенні доступності та якості освітніх і медичних послуг. Зокрема, створення інклюзивного середовища відповідає сучасним державним пріоритетам та міжнародним стандартам забезпечення рівних можливостей, що підтверджується аналітичними матеріалами UNDP [83]. Реалізація цих проєктів має високий соціальний ефект, який проявляється у підвищенні доступності та якості освітніх і медичних послуг. Зокрема, створення інклюзивного середовища відповідає сучасним державним пріоритетам та міжнародним стандартам.

Разом з тим, ефективність соціальних проєктів оцінюється переважно за фактом виконання робіт, без системного вимірювання результатів (наприклад, рівня задоволеності населення, показників якості послуг), що свідчить про недостатній розвиток інструментів оцінки ефективності [74].

Енергоефективність є важливим напрямом інвестиційної діяльності громади, особливо в умовах зростання вартості енергоресурсів та необхідності підвищення енергетичної незалежності. Основні заходи включають утеплення бюджетних установ; встановлення альтернативних джерел енергії (зокрема сонячних панелей); заміну систем опалення [62]. Ці проєкти мають як економічний, так і екологічний ефект, оскільки зменшення енергоспоживання дозволяє скоротити бюджетні витрати на утримання установ і сприяє зниженню рівня викидів, що підтверджується матеріалами стратегічної екологічної оцінки державної регіональної політики [36;37].

Ці проєкти мають як економічний, так і екологічний ефект [28]. Зокрема, зменшення енергоспоживання дозволяє скоротити бюджетні витрати на утримання установ, а також сприяє зниженню викидів. У довгостроковій перспективі такі проєкти є одними з найбільш ефективних з точки зору співвідношення витрат і результатів.

Однак їх впровадження часто обмежується недостатнім фінансуванням та залежністю від зовнішніх джерел (державні програми, гранти), що ускладнює системність реалізації.

Туристично-економічні проєкти мають стратегічне значення для диверсифікації економіки громади та створення додаткових джерел доходів.

Основні напрями: розвиток зеленого туризму; створення рекреаційних зон; підтримка локального підприємництва [45].

Зважаючи на природно-ресурсний потенціал території (зокрема близькість до р. Черемош та гірських ландшафтів), громада має значні можливості для розвитку туристичного сектору. Однак на практиці цей напрям залишається недостатньо розвиненим, що пояснюється браком інвестицій, відсутністю комплексної стратегії та слабкою інтеграцією проєктів у єдину систему розвитку.

Попри позитивну динаміку, аналіз виявив наступні слабкі місця:

1. Дефіцит професійних проєктних менеджерів: обмеженість штату сільської ради не завжди дозволяє якісно супроводжувати понад 2-3 великих проєкти одночасно.

2. Складність бюрократичних процедур: тривалий процес погодження земельпорядної документації для потенційних інвесторів.

3. Ризики воєнного стану: необхідність постійного коригування кошторисів через інфляцію та зміну пріоритетів фінансування (переорієнтація на безпекові питання).

Таким чином, проєктний підхід у Рожнівській ТГ реалізується фрагментарно, проте має значний потенціал для розвитку. Його подальше впровадження дозволить підвищити ефективність інвестиційної діяльності, забезпечити більш раціональне використання бюджетних коштів та досягти сталого соціально-економічного розвитку громади. Ключовими напрямками вдосконалення є інституціоналізація проєктного управління, впровадження сучасних методів оцінки ефективності проєктів та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

3.1. Визначення проблем та бар'єрів інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади

Аналіз інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади дає підстави стверджувати, що головною проблемою сьогодні є не відсутність окремих ініціатив чи ресурсів як таких, а недостатній рівень системності управління інвестиційною діяльністю. Попри наявність стратегічного бачення розвитку громади до 2030 року, орієнтованого на покращення інфраструктури, підтримку місцевого підприємництва, енергоефективність і залучення зовнішніх ресурсів, між стратегічними цілями та механізмами їх практичної реалізації зберігається певний управлінський розрив [46;83]. Це означає, що стратегічні пріоритети визначені, однак не трансформуються у повноцінний портфель підготовлених інвестиційних проєктів із чітко визначеними джерелами фінансування, календарем реалізації, системою моніторингу та вимірюваними результатами [88;89]. Саме тому проблематика інвестиційного розвитку громади повинна розглядатися не лише у фінансовій, а й у організаційно-управлінській площині.

Для більш детального аналізу проблем інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади доцільно систематизувати основні бар'єри за їх змістом, причинами виникнення та наслідками для розвитку громади (табл. 3.1).

Як свідчать дані таблиці 3.1, найбільш суттєвими бар'єрами інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади є фінансові обмеження, недостатня системність управління інвестиційними проєктами та слабка інтеграція стратегічного, бюджетного і проєктного планування. Водночас

значний вплив мають також інформаційно-аналітичні та кадрові проблеми, що знижують якість підготовки проєктів і ефективність їх реалізації. Сукупна дія зазначених факторів формує комплексний характер обмежень, що стримують інвестиційний розвиток громади.

Таблиця 3.1

Основні проблеми та бар'єри інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади

Проблема / бар'єр	Прояв у громаді	Причини виникнення	Наслідки для інвестиційного розвитку	Ступінь впливу
Інституційна фрагментарність управління	Відсутність цілісної системи управління проєктами	Недостатня регламентація проєктного циклу	Нерівномірність інвестиційної діяльності	Високий
Обмеженість фінансових ресурсів	Недостатній обсяг власних доходів	Залежність від трансфертів і грантів	Обмеження масштабних проєктів	Високий
Залежність від зовнішнього фінансування	Орієнтація на донорські програми	Недостатня фінансова автономія	Нестабільність інвестиційної активності	Високий
Недостатня передпроєктна підготовка	Низька якість проєктних заявок	Відсутність аналітичних процедур	Втрата можливостей фінансування	Високий
Низький рівень інтеграції планування	Розрив між стратегією, бюджетом і проєктами	Відсутність координації	Розпорошення ресурсів	Високий
Кадрові обмеження	Нестача спеціалістів	Обмежений кадровий ресурс	Зниження якості управління	Середній
Зовнішні ризики	Подорожчання, затримки	Воєнний стан, інфляція	Порушення строків реалізації	Високий

Джерело: власна розробка автора

Для більш системного розуміння стримувальних чинників інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади доцільно узагальнити їх у вигляді цілісної системи бар'єрів, що охоплює фінансові, організаційно-управлінські, кадрові, інформаційно-аналітичні та зовнішні чинники. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати окремі проблеми, але й оцінити їх взаємозв'язок та сукупний вплив на інвестиційну діяльність громади (рис. 3.1).

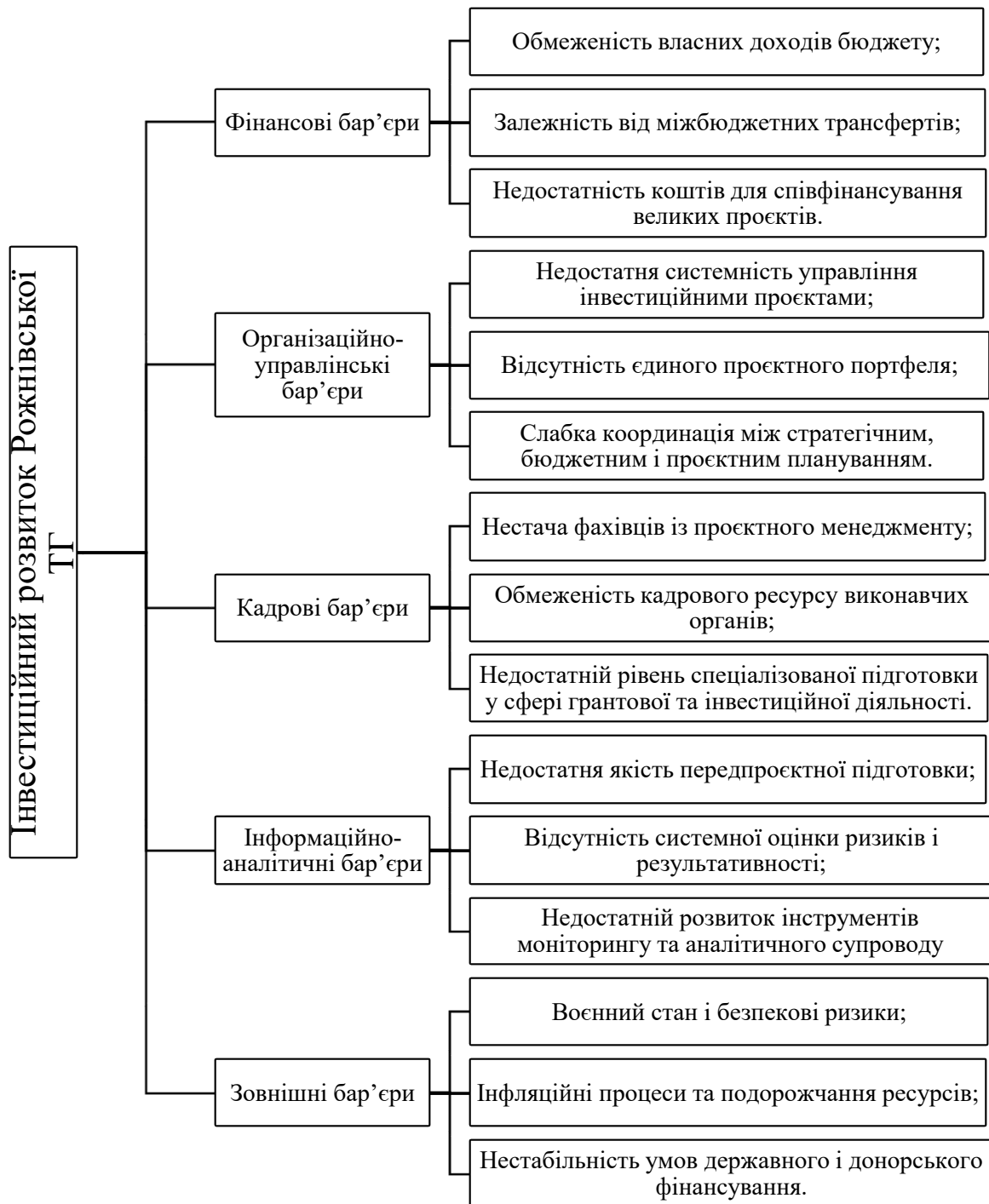


Рис. 3.1. Система бар'єрів інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади

Джерело: власна розробка автора

Як видно зі схеми 3.1, бар'єри інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного. Зокрема, фінансові обмеження ускладнюють реалізацію

масштабних проєктів, тоді як організаційно-управлінські та кадрові проблеми знижують ефективність використання навіть наявних ресурсів. Водночас інформаційно-аналітичні недоліки впливають на якість підготовки проєктів, а зовнішні фактори формують загальну нестабільність інвестиційного середовища. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до вдосконалення управління інвестиційною діяльністю громади.

Першим суттєвим бар'єром є інституційна фрагментарність управління інвестиціями. Хоча в структурі Рожнівської сільської ради наявний відділ проєктної, інвестиційної та підприємницької діяльності, а також створено Інвестиційну раду, сама по собі наявність структурного підрозділу ще не гарантує високої результативності [14;41;51]. У багатьох громадах схожого типу інвестиційна діяльність тривалий час здійснювалася переважно у формі реагування на доступні грантові чи бюджетні можливості, а не як безперервний цикл: від ідентифікації проблеми – до формування проєкту, оцінювання його доцільності, залучення фінансування, контролю реалізації та постпроєктної оцінки результатів. Для Рожнівської громади це означає, що управління проєктами ще не повною мірою функціонує як цілісна система, інтегрована у бюджетний, стратегічний і виконавчий контури управління. Відтак окремі рішення можуть бути корисними, але не формують стабільної інвестиційної траєкторії розвитку.

Другим бар'єром є обмеженість фінансової бази та висока залежність від зовнішніх джерел ресурсів. Бюджет Рожнівської сільської територіальної громади функціонує в умовах типової для місцевого самоврядування моделі, за якої значну роль відіграють трансферти, а отже можливості для масштабного самофінансування інвестиційних проєктів залишаються обмеженими [21]. Це створює структурну залежність від державних програм, субвенцій, міжнародної технічної допомоги та грантових конкурсів. У такій ситуації громада часто змушена орієнтуватися не лише на власні стратегічні пріоритети, а й на умови зовнішніх донорів або доступних програм підтримки. Наслідком цього стає нерівномірність інвестиційної активності: у ті періоди, коли зовнішні ресурси

доступні, проєктна діяльність активізується, а за відсутності таких ресурсів – сповільнюється. Для довгострокового розвитку це є ризиком, оскільки інвестиційна політика повинна бути передбачуваною, а не ситуативною.

Третя проблема пов'язана з недостатньою глибиною передпроєктної підготовки. Для сучасного інвестиційного управління вже недостатньо просто сформулювати ідею ремонту об'єкта, закупівлі обладнання чи модернізації інфраструктури. Необхідне повноцінне проєктне опрацювання: аналіз потреб, варіантів реалізації, оцінка вартості життєвого циклу, ризиків, джерел співфінансування, кадрового забезпечення та очікуваного соціально-економічного ефекту. Якщо громада не має достатньо розвинених процедур попереднього аналізу, вона ризикує реалізовувати проєкти, які є корисними локально, але не забезпечують максимального мультиплікативного ефекту для економіки території. У контексті Рожнівської громади це особливо важливо, оскільки її стратегія передбачає не лише інфраструктурні покращення, а й економічне зростання та підтримку місцевого бізнесу [46]; отже проєкти мають оцінюватися не тільки за критерієм «чи потрібні вони», а й за критерієм «яку довгострокову цінність вони створюють».

Четвертий бар'єр полягає у недостатній інтеграції інвестиційної діяльності з просторовим, бюджетним і секторальним плануванням. У практиці місцевого самоврядування часто трапляється, що програми соціально-економічного розвитку, галузеві програми, бюджетні рішення та інвестиційні ініціативи існують паралельно, але не завжди достатньо синхронізовані між собою [21;29;42]. В результаті з'являється ризик дублювання заходів, розпорошення коштів або реалізації проєктів, які не формують єдиного ефекту в межах громади. Для Рожнівської ТГ, яка орієнтується на інфраструктурний розвиток, енергоефективність, розвиток соціальної сфери та підтримку бізнесу, така синхронізація є критичною. Без неї окремі об'єкти можуть бути модернізовані, але не включені у ширшу модель підвищення конкурентоспроможності території.

П'ятим важливим бар'єром є кадрово-компетентнісний. Реалізація проєктного підходу вимагає не просто управлінської дисципліни, а наявності спеціалізованих компетенцій: проєктного планування, бюджетування, підготовки грантових заявок, аналізу ризиків, закупівельного супроводу, комунікації зі стейкхолдерами, моніторингу індикаторів та оцінки ефективності. Для сільських громад це питання особливо чутливе, оскільки кадровий ресурс органів місцевого самоврядування обмежений, а один і той самий працівник часто поєднує кілька функціональних напрямів [31;36;75]. Тому навіть за наявності добрих управлінських намірів громада може стикатися з нестачею часу, аналітичної спроможності та практичного інструментарію для супроводу складних інвестиційних проєктів. Саме ця обставина часто пояснює, чому громади успішно реалізують окремі проєкти середнього масштабу, але мають труднощі з формуванням сталого проєктного портфеля.

Шостим блоком перешкод є зовнішні ризики макросередовища. Воєнний стан, загальна економічна нестабільність, інфляційні коливання, логістичні ускладнення, зміни пріоритетів державного фінансування та конкуренція між громадами за обмежені донорські ресурси істотно впливають на інвестиційну діяльність [80;83]. Для Рожнівської громади це означає, що навіть якісно підготовлені проєкти можуть реалізовуватися із затримками, подорожчанням, переглядом кошторисів або зміною черговості виконання. У таких умовах класична адміністративна модель управління виявляється недостатньо гнучкою, тоді як проєктний підхід, навпаки, дозволяє працювати з ризиками більш структуровано. Тому сам факт наявності зовнішніх бар'єрів не є винятковою проблемою саме Рожнівської ТГ; проблема полягає в тому, наскільки система управління готова до цих викликів.

Таким чином, ключові проблеми інвестиційного розвитку Рожнівської територіальної громади доцільно узагальнити як поєднання інституційних, фінансових, кадрових, процедурних та зовнішніх бар'єрів. Їхня сукупна дія знижує здатність громади перетворювати стратегічні пріоритети на добре підготовлені та ефективно реалізовані інвестиційні проєкти. Звідси випливає

головний висновок: для посилення інвестиційного розвитку громаді необхідно не лише залучати більше ресурсів, а передусім удосконалювати саму систему управління інвестиційною діяльністю на засадах проєктного підходу.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інвестиційними проєктами

Удосконалення системи управління інвестиційними проєктами в Рожнівській територіальній громаді доцільно розглядати як комплексну управлінську трансформацію, а не як набір окремих адміністративних кроків. Вихідною передумовою такої трансформації є те, що в громаді вже сформовано певну організаційну основу для інвестиційної діяльності: діє профільний відділ, визначено стратегічні напрями розвитку, а також створено Інвестиційну раду. Це означає, що для громади актуальним є не стільки питання створення нових інституцій «з нуля», скільки питання підвищення дієвості вже наявних елементів системи та вибудови між ними чітких функціональних зв'язків.

З метою візуалізації запропонованих змін доцільно подати удосконалену модель управління інвестиційними проєктами в Рожнівській територіальній громаді у вигляді цілісної системи (рис. 3.2).

Як видно з рис. 3.2, удосконалена система управління інвестиційними проєктами передбачає впровадження повного проєктного циклу, що охоплює всі етапи – від формування ідеї до оцінки результатів. Ключовою особливістю такої моделі є її циклічний характер, що забезпечує безперервність інвестиційного процесу та формування стабільного портфеля проєктів [67]. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, узгодити інвестиційні рішення зі стратегічними цілями громади та забезпечити більш прогнозований розвиток території.

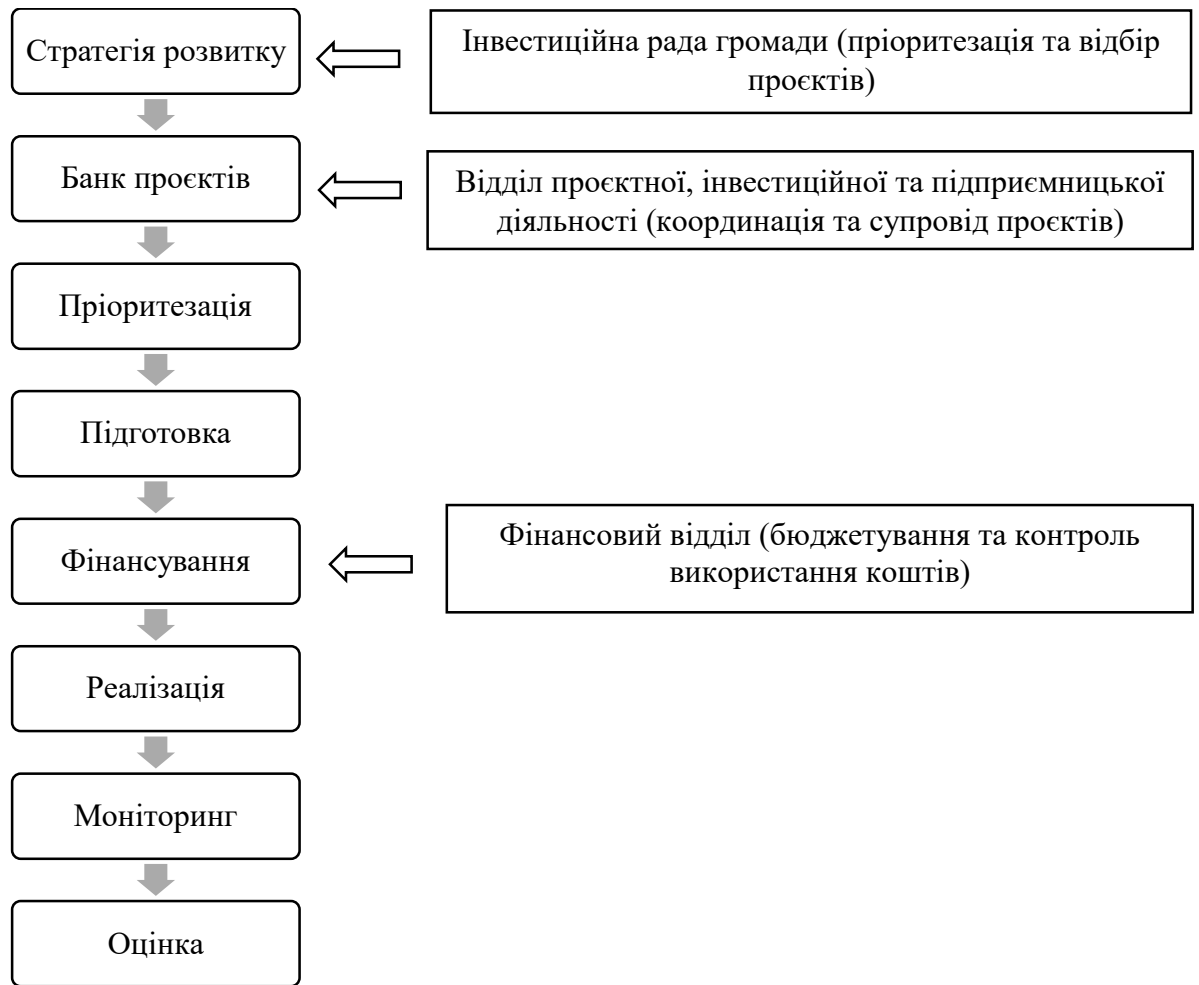


Рис. 3.2. Удосконалена система управління інвестиційними проєктами
Джерело: власна розробка автора

Насамперед громаді доцільно перейти від переважно епізодичного управління окремими ініціативами до моделі повного проєктного циклу. Це означає, що кожен інвестиційний проєкт повинен розглядатися не як разова дія, а як процес, що складається з кількох логічно пов'язаних стадій: виявлення потреби, формування проєктної ідеї, попереднього аналізу, розроблення концепції, оцінки альтернатив, пошуку ресурсів, затвердження, реалізації, моніторингу, завершення та оцінки досягнутих результатів. На практиці для Рожнівської ТГ це може бути оформлено через затвердження внутрішнього регламенту управління інвестиційними проєктами, де буде чітко визначено, хто ініціює проєкт, хто готує паспорт проєкту, хто проводить попередню експертизу, хто координує пошук джерел фінансування, як здійснюється контроль виконання і в який спосіб оцінюється кінцевий ефект. Такий регламент

забезпечить стандартизацію процедур, зменшить залежність від ситуативних рішень і підвищить керованість усього інвестиційного процесу.

Важливою пропозицією є формування єдиного банку проєктних ініціатив громади. У багатьох громадах проблема полягає в тому, що перспективні ідеї існують у вигляді окремих пропозицій старостинських округів, галузевих відділів, закладів освіти, медицини чи комунальних підприємств, але не збираються в єдину систему. Для Рожнівської ТГ доцільно запровадити внутрішній реєстр інвестиційних проєктів, згрупованих за секторами: інфраструктура, енергоефективність, безпека, соціальна сфера, підтримка підприємництва, туризм, екологія. Кожен проєкт у такому реєстрі має містити короткий опис проблеми, очікуваний результат, орієнтовну вартість, потенційні джерела фінансування, ступінь підготовленості документації, термін реалізації та відповідального виконавця [31]. Запровадження такого банку проєктів дало б громаді змогу діяти на випередження: не шукати ідею під конкретний конкурс, а мати вже підготовлений перелік ініціатив, придатних до швидкого подання на державні чи міжнародні програми.

Наступним кроком має стати запровадження системи пріоритезації проєктів. За умов обмежених ресурсів громада не може однаково інтенсивно реалізовувати всі ініціативи, тому необхідна прозора методика відбору. Критеріями пріоритезації можуть бути: відповідність Стратегії розвитку громади до 2030 року; кількість мешканців, на яких вплине проєкт; ступінь готовності документації; можливість співфінансування; очікуваний соціально-економічний ефект; термін окупності або довготривалість суспільного ефекту; рівень ризику; внесок у енергоефективність, безпеку чи конкурентоспроможність території [46]. Саме Інвестиційна рада громади могла б стати ключовим майданчиком для такої пріоритезації, але за умови, що її діяльність не матиме суто формального характеру, а буде інтегрована у процес ухвалення бюджетних і виконавчих рішень. У такій моделі Інвестиційна рада перетворюється з консультативного органу на дієвий інструмент узгодження стратегічних цілей із конкретними проєктними рішеннями.

Окремої уваги потребує вдосконалення аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами. Для громади важливо перейти від переважно описового обґрунтування проєктів до аналітично підтвердженого. Це означає, що перед затвердженням проєктів слід здійснювати хоча б базову оцінку витрат і вигід, ризиків реалізації, варіантів альтернативного використання ресурсів, а також прогнозованого соціального ефекту. Навіть якщо громада не має можливості застосовувати складні фінансові моделі для кожного проєкту, мінімальний аналітичний стандарт повинен бути обов'язковим. Наприклад, для інфраструктурного проєкту має бути зрозуміло не лише, скільки коштує його реалізація, а й які витрати на утримання об'єкта виникнуть надалі, який масштаб охоплення населення він забезпечить, які ризики недоотримання результату існують і як вони можуть бути мінімізовані. Такий підхід дозволить суттєво підвищити якість проєктних рішень і уникати неефективного використання коштів.

Не менш важливою є цифровізація управління проєктами. На рівні громади доцільно запровадити електронний моніторинг проєктів із відображенням етапів виконання, строків, використаних коштів, відповідальних осіб, досягнутих індикаторів і проблемних питань. Це не обов'язково потребує дорогих спеціалізованих платформ; на початковому етапі навіть структурований електронний дашборд або проєктний реєстр уже дозволяє підвищити прозорість і дисципліну виконання. Для управлінської системи громади це має подвійний ефект: з одного боку, спрощується внутрішній контроль, а з іншого – зростає довіра зовнішніх партнерів, донорів та мешканців, оскільки проєктна діяльність стає більш зрозумілою та відкритою.

Суттєвим напрямом удосконалення є також розвиток кадрових компетентностей. Для Рожнівської ТГ доцільно передбачити системне навчання працівників за напрямками проєктного менеджменту, підготовки заявок на грантові програми, бюджетного супроводу, управління ризиками, закупівельного планування, комунікації з донорами та оцінки ефективності. В ідеалі в громаді має бути сформоване не лише адміністративне середовище

виконання доручень, а проєктна культура, за якої працівники мислять категоріями проблем, результатів, індикаторів і ресурсів [77]. Саме така культура відрізняє сучасне проєктно-орієнтоване управління від традиційної бюрократичної моделі.

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи управління інвестиційними проєктами доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інвестиційними проєктами у Рожнівській ТГ

Напрямок удосконалення	Зміст пропозиції	Очікуваний результат	Відповідальні
Регламентация проєктного циклу	Затвердження внутрішнього порядку підготовки, відбору, реалізації та моніторингу проєктів	Уніфікація процедур	Сільська рада, виконавчий комітет
Формування банку проєктів	Створення реєстру інвестиційних ініціатив за пріоритетами громади	Наявність готового портфеля проєктів	Профільний відділ
Запровадження системи пріоритезації	Відбір проєктів за критеріями ефективності, відповідності стратегії та готовності	Рациональніше використання коштів	Інвестиційна рада
Посилення аналітичного супроводу	Використання базової оцінки витрат, ризиків, ефектів	Підвищення якості проєктних рішень	Профільний відділ, фінансовий відділ
Цифровий моніторинг	Ведення електронного дашборду реалізації проєктів	Прозорість і контроль	Виконавчі органи
Підвищення кваліфікації кадрів	Навчання з проєктного менеджменту і грантової діяльності	Посилення інституційної спроможності	Керівництво громади

Джерело: власна розробка автора

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані заходи охоплюють ключові елементи системи управління інвестиційною діяльністю – організаційний, процедурний, аналітичний та кадровий. Їх реалізація дозволить підвищити

рівень підготовки інвестиційних проєктів, забезпечити їх відповідність стратегічним цілям громади та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Таким чином, у підсумку вдосконалення системи управління інвестиційними проєктами в Рожнівській територіальній громаді доцільно пов'язувати з п'ятьма взаємопов'язаними блоками: стандартизацією проєктного циклу, створенням банку проєктів, прозорою пріоритезацією, інтеграцією з бюджетом і стратегією, а також розвитком аналітичної та кадрової спроможності. Реалізація цих пропозицій дозволить громаді перейти від переважно реактивної моделі залучення ресурсів до активного управління власним інвестиційним розвитком.

3.3. Напрями підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів та очікуваний соціально-економічний ефект від їх впровадження

Підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів у Рожнівській територіальній громаді безпосередньо залежить від того, наскільки якісно буде поєднано стратегічне бачення, інституційна організація та практичні механізми виконання. Якщо в попередньому підпункті йшлося переважно про вдосконалення самої системи управління, то на цьому етапі увага має бути зосереджена вже на результативності проєктів, тобто на тому, як зробити так, щоб кожен вкладений ресурс генерував максимально можливий суспільний і економічний ефект. У випадку Рожнівської ТГ це особливо актуально, оскільки громада орієнтується не лише на інфраструктурне оновлення, а й на підвищення якості життя, зміцнення місцевої економічної бази та посилення власної спроможності до розвитку.

З метою узагальнення очікуваних результатів від удосконалення управління інвестиційними проєктами доцільно систематизувати їх за основними напрямками впливу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Очікувані результати від удосконалення управління інвестиційними
проєктами в Рожнівській ТГ**

Напрямок впливу	Очікуваний ефект	Прояв для громади	Показники оцінювання
Фінансовий	Раціональніше використання коштів	Менше втрат, краща структура видатків розвитку	Частка капітальних видатків, обсяг залучених коштів
Управлінський	Підвищення якості проєктного менеджменту	Своєчасніше виконання проєктів	Частка проєктів, завершених у строк
Соціальний	Підвищення якості послуг	Кращі умови в освіті, медицині, безпеці	Охоплення населення, рівень доступності послуг
Економічний	Посилення інвестиційної привабливості	Кращі умови для бізнесу та зайнятості	Кількість суб'єктів господарювання, надходження до бюджету
Інфраструктурний	Модернізація об'єктів і мереж	Покращення доріг, комунальної та соціальної інфраструктури	Кількість модернізованих об'єктів
Репутаційний	Зростання довіри до громади	Підвищення шансів на нові гранти й партнерства	Кількість підтриманих заявок

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані таблиці 3.3, очікуваний ефект від упровадження запропонованих змін виходить за межі суто фінансової економії. Йдеться про комплексний результат, який охоплює підвищення якості управління, покращення доступності послуг, модернізацію інфраструктури та посилення інвестиційної привабливості громади. У цьому контексті проєктний підхід виступає не лише інструментом реалізації окремих заходів, а механізмом досягнення довгострокового соціально-економічного розвитку території.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між результатами інвестиційної діяльності доцільно подати очікуваний соціально-економічний ефект у вигляді схеми (рис. 3.3).

Наведена схема (див. рис. 3.3) підтверджує, що результати від удосконалення управління інвестиційними проєктами мають багатовимірний

характер. Найважливішим є те, що соціальний, економічний, управлінський та інфраструктурний ефекти не існують окремо, а взаємно підсилюють один одного. Це дозволяє розглядати інвестиційну діяльність громади як один із ключових механізмів її стратегічного розвитку.

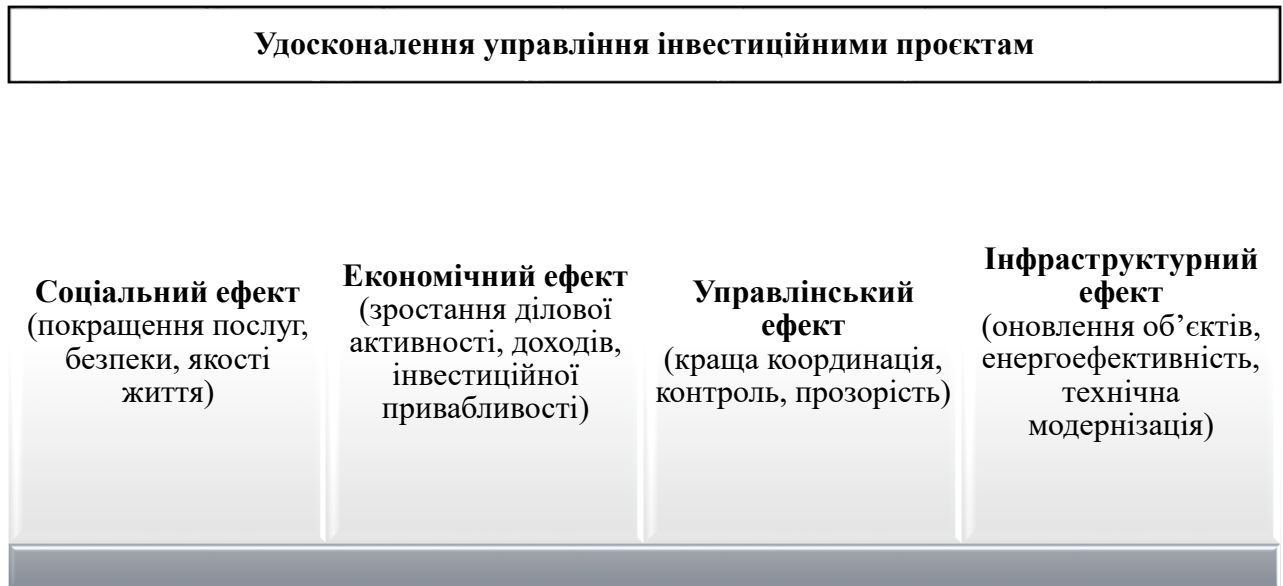


Рис. 3.3. Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації інвестиційних проєктів

Джерело: власна розробка автора

Першим напрямом підвищення ефективності є концентрація інвестицій на проєктах із найбільшим мультиплікативним ефектом. Для громади важливо відійти від практики розпорошення ресурсів на велику кількість дрібних, хоч і корисних, але слабо пов'язаних між собою заходів. Значно ефективнішою є модель, за якої пріоритет надається таким проєктам, які створюють ланцюговий позитивний вплив на кілька сфер одночасно [54]. Наприклад, інвестиції в енергоефективність бюджетних установ не лише зменшують комунальні витрати, а й вивільняють кошти для інших потреб громади; модернізація дорожньої або комунальної інфраструктури не лише покращує доступність послуг, а й підвищує інвестиційну привабливість території для бізнесу; розвиток безпекової інфраструктури не лише знижує ризики для населення, а й формує більш стабільне середовище для господарської активності. Саме тому

підвищення ефективності реалізації проєктів повинно базуватися на відборі тих ініціатив, які здатні формувати довгостроковий мультиплікативний результат.

Другим напрямом є забезпечення високої якості проєктної підготовки ще до початку фінансування. У практичному вимірі це означає, що значна частина успіху закладається не під час будівельних або закупівельних робіт, а на стадії проєктування. Чим точніше визначені цілі, індикатори, кошториси, графік, ризики, потреби в співфінансуванні та механізми подальшого утримання об'єкта, тим меншою є ймовірність затримок, перевитрат і недосягнення запланованих результатів [31;45]. Для Рожнівської ТГ це має особливе значення з огляду на обмеженість ресурсів: громада не може дозволити собі систематичні прорахунки, тому якісна передпроєктна підготовка повинна розглядатися як інвестиція в ефективність. У цьому контексті доцільно запровадити правило, за яким до реалізації допускаються насамперед ті проєкти, щодо яких підготовлено повний пакет вихідних даних, чітко визначено очікувані результати і сформовано реалістичну модель фінансування.

Третім напрямом є посилення управління строками, вартістю та ризиками реалізації. Ефективний проєкт – це не лише той, що формально завершено, а той, який реалізовано в межах запланованих строків, без критичного перевищення кошторису та з досягненням цільових показників. Для цього в громаді слід запровадити регулярний моніторинг відхилень: якщо проєкт виходить за графік, дорожчає або втрачає частину запланованих результатів, відповідні сигнали повинні фіксуватися не постфактум, а в процесі виконання. Особливо важливою є система раннього реагування на ризики: зміна цін на будівельні матеріали, затримка постачань, коригування проєктно-кошторисної документації, зменшення обсягу зовнішнього фінансування, кадрові або процедурні проблеми [56]. Проєктний підхід цінний саме тим, що дозволяє не просто констатувати труднощі, а управляти ними.

Четвертим напрямом є підвищення рівня участі стейкхолдерів у реалізації проєктів. Для громади це означає залучення старостинських округів, депутатського корпусу, закладів бюджетної сфери, місцевого бізнесу,

громадських організацій і самих мешканців не лише до етапу обговорення ідей, а й до процесу супроводу та оцінки реалізації. Така участь має кілька переваг. По-перше, вона підвищує точність визначення реальних потреб. По-друге, посилює суспільну підтримку проєкту. По-третє, створює додатковий механізм громадського контролю, який зменшує ризики управлінських помилок і підвищує прозорість використання коштів. Для Рожнівської ТГ, яка у своїй стратегії орієнтується на взаємодію влади, бізнесу та громадськості, така модель є цілком логічною і відповідає сучасним підходам до місцевого розвитку.

П'ятим напрямом є орієнтація на післяпроєктну результативність, а не лише на факт освоєння коштів. У вітчизняній практиці місцевого самоврядування ще досить поширеною є ситуація, коли головним критерієм успіху стає завершення робіт або використання виділеного фінансування [30;67]. Проте з позицій сучасного публічного управління цього недостатньо. Для Рожнівської громади значно важливіше оцінювати, як реалізований проєкт вплинув на життя мешканців, доступність послуг, економію бюджетних коштів, рівень безпеки, інвестиційну привабливість та загальну конкурентоспроможність території. Наприклад, реконструкція або модернізація об'єкта має оцінюватися не лише за фактом введення в експлуатацію, а й за тим, чи зросла якість послуг, чи зменшилися експлуатаційні витрати, чи збільшився обсяг охоплення населення, чи покращилися умови для місцевої економічної активності. Саме такий підхід дозволяє відокремити формально виконані проєкти від справді ефективних.

Щодо очікуваного соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих підходів, то він має комплексний характер. Соціальний ефект полягатиме передусім у підвищенні якості та доступності публічних послуг, покращенні умов проживання населення, посиленні безпеки, розвитку соціальної інфраструктури, зростанні довіри до місцевої влади та залученості жителів до розвитку громади. У сільській територіальній громаді саме ці аспекти часто є визначальними, оскільки населення оцінює ефективність влади через конкретні зміни у повсякденному житті: стан доріг, доступність

адміністративних, освітніх і медичних послуг, енергоефективність закладів, комфорт громадського простору, рівень відкритості управління.

Економічний ефект проявиться у зміцненні фінансової стійкості громади, зниженні непродуктивних витрат, зростанні інвестиційної привабливості території, поліпшенні умов для підприємницької діяльності та формуванні передумов для розширення місцевої дохідної бази. Якщо громада зможе системно реалізовувати проєкти з високим мультиплікативним ефектом, це поступово сприятиме не лише оновленню інфраструктури, а й формуванню більш активного економічного середовища. У довшій перспективі це може означати підвищення зайнятості, розширення податкової бази, збільшення кількості суб'єктів господарювання та кращу позицію громади в конкуренції за зовнішні ресурси. Стратегія розвитку Рожнівської громади прямо пов'язує розвиток інфраструктури, підтримку бізнесу та залучення інвестицій із загальним економічним зростанням, тому посилення ефективності реалізації інвестиційних проєктів фактично виступає інструментом досягнення стратегічних цілей громади [46].

Таким чином, узагальнюючи, слід зазначити, що підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів у Рожнівській територіальній громаді повинно спиратися на концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках, якісну передпроєктну підготовку, постійний моніторинг строків, витрат і ризиків, залучення стейкхолдерів та обов'язкову оцінку досягнутих результатів після завершення проєкту. Лише за таких умов проєктний підхід перестає бути формальним управлінським терміном і стає реальним інструментом соціально-економічного розвитку громади. Для Рожнівської ТГ це означатиме перехід від моделі точкових покращень до моделі стратегічно керованого інвестиційного зростання, у межах якої кожен реалізований проєкт працюватиме не ізольовано, а як елемент цілісної системи розвитку території.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів виконання поставлених завдань дозволяє сформулювати цілісне аналітичне бачення досліджуваної проблематики.

1. У ході дослідження розкрито сутність інвестиційної діяльності органів публічної влади як системного процесу управління публічними ресурсами, спрямованого на формування публічного капіталу та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку територій. Встановлено, що її економіко-правові засади формуються як комплексна багаторівнева система, яка поєднує норми конституційного, бюджетного, податкового, цивільного та спеціального інвестиційного законодавства. Систематизація теоретичних підходів засвідчила їх еволюцію від ресурсно-орієнтованого трактування інвестицій як капітальних видатків до сучасної концепції управління повним інвестиційним циклом. Доведено, що визначальним фактором ефективності інвестиційної діяльності є не обсяг фінансування, а якість управління, що проявляється у прозорості процедур, обґрунтованості відбору проєктів та орієнтації на кінцевий результат.

2. Обґрунтовано, що проєктний підхід є сучасною та найбільш ефективною моделлю управління інвестиційною діяльністю органів місцевого самоврядування. Встановлено, що його сутність полягає у реалізації стратегічних цілей розвитку території через систему взаємопов'язаних інвестиційних проєктів, об'єднаних у єдиний портфель і керованих за логікою повного проєктного циклу. На відміну від традиційної моделі, проєктний підхід забезпечує перехід від практики освоєння бюджетних коштів до управління результатами, що підвищує ефективність використання ресурсів, покращує пріоритизацію інвестицій та сприяє залученню зовнішніх джерел фінансування. Доведено, що впровадження проєктного підходу є необхідною умовою підвищення результативності інвестиційної політики на місцевому рівні.

3. Проведений аналіз Рожнівської територіальної громади дозволив встановити, що вона має сформовану систему місцевого самоврядування,

достатній кадровий потенціал і диверсифіковану економічну структуру, що створює передумови для розвитку інвестиційної діяльності. Водночас виявлено, що інвестиційна діяльність громади здійснюється в умовах обмеженості фінансових ресурсів, значної залежності від міжбюджетних трансфертів та впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану. Аналіз показав, що інвестиційна активність громади має переважно прикладний характер і реалізується через окремі проєкти, однак не супроводжується достатнім рівнем системності та стратегічної узгодженості.

4. Оцінка рівня та ефективності застосування проєктного підходу в управлінні інвестиціями Рожнівської територіальної громади засвідчила його часткову та фрагментарну імплементацію. Встановлено, що у громаді відсутня цілісна система управління інвестиційними проєктами: не сформовано єдиний проєктний портфель, недостатньо розвинуті механізми пріоритизації та відбору проєктів, обмежено використовуються інструменти моніторингу та оцінки ефективності. Виявлено ключові проблеми та бар'єри, серед яких: обмеженість фінансових ресурсів, недостатня інституційна спроможність, відсутність системної інтеграції інвестиційного планування зі стратегічними документами, низький рівень залучення приватного капіталу, а також вплив макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків. Це свідчить про необхідність трансформації існуючої моделі управління інвестиційною діяльністю громади.

5. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління інвестиційними проєктами Рожнівської територіальної громади, які передбачають перехід до системного впровадження проєктного підходу. Обґрунтовано доцільність інституціоналізації проєктного менеджменту, формування єдиного проєктного портфеля, впровадження чітких критеріїв відбору та оцінки проєктів, інтеграції інвестиційного планування зі стратегічними документами розвитку, а також запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації проєктів. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової спроможності громади, підвищенню її

інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкого соціально-економічного розвитку в умовах сучасних викликів.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективність управління інвестиційною діяльністю Рожнівської територіальної громади визначається рівнем інституційної спроможності та ступенем інтеграції проєктного підходу у практику публічного управління. Доведено, що саме системне впровадження проєктного менеджменту дозволяє забезпечити перехід до результат-орієнтованої моделі управління інвестиціями, підвищити якість використання ресурсів та забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток громади в умовах обмежених фінансових можливостей і високого рівня зовнішніх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр> (дата звернення: 23.02.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 23.02.2026).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 23.02.2026).
4. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр> (дата звернення: 23.02.2026).
6. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> (дата звернення: 23.02.2026).
7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 23.02.2026).
8. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
9. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 23.02.2026).

10. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17> (дата звернення: 23.02.2026).

11. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень : Закон України від 16.01.2025 № 4225-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4225-20> (дата звернення: 23.02.2026).

12. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/527-2025-п> (дата звернення: 23.02.2026).

13. Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 294 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

14. Про утворення Стратегічної інвестиційної ради : постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2024 № 549. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-п#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

15. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 23.02.2026).

16. Дорожня карта реформування управління публічними інвестиціями : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 № 588-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

17. Про бюджетну класифікацію : наказ Міністерства фінансів України від 14.01.2011 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-11#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

18. Про програму благоустрою населених пунктів Рожнівської сільської ради Косівського району на 2026–2029 роки: рішення Рожнівської сільської ради від 18.12.2025 № 37/2025. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/2200280/> (дата звернення: 14.04.2026).

19. Белікова Н. В., Єрьомка Д. В. Проектна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади // *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 32–36. DOI: 10.36887/2524-0455-2024-1-7.

20. Білоусова О. С., Степанова О. В., Назукова Н. М., Дегтярь Н. В. Публічні інвестиції в Україні: перспективи та методологічні підходи до реалізації // *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.26>

21. Бюджет Рожнівської сільської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0951400000/info/indicators?year=2021&month=12> (дата звернення: 13.04.2026).

22. Васильєва, Н., Васильєва, О., & Приліпко, С. Публічне управління сталим розвитком територій. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. DOI: 10.36074/24.04.2020.v2.03.

23. Вергелюк Ю. Ю., Бур І. С., Кобзар І. А. Інвестиційний потенціал регіонів України // *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 1. С. 12–24.

24. Гришкевич О. М., Рижаківа Г. М. Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку // *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 44. С. 136–142.

25. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані щодо демографічних та соціально-економічних процесів \. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

26. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

27. Дехтяренко Ю .Ф., Борщ Г. А., Вакуленко Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. К., 2017. 107 с.
28. Звіт про стратегічну екологічну оцінку регіонального плану управління відходами в Івано-Франківській області до 2034 року. Івано-Франківськ, 2025. 134 с.
29. Звіти про виконання бюджету Рожнівської територіальної громади за 2021–2025 роки. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/docs/?p=13> (дата звернення: 13.04.2026).
30. Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 6(164). С. 33–38.
31. Інформація про Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). URL: <https://dfrr.minregion.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
32. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ). URL: <https://buhgalter911.com/spravochniki/katottg/11340/> (дата звернення: 13.03.2026).
33. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Публічні фінанси та міжбюджетні відносини : навч. посіб. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2019. 304 с.
34. Методика формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF> (дата звернення: 11.04.2026).
35. Міністерство аграрної політики та продовольства України . URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
36. Міністерство розвитку громад та територій України. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

37. Міністерство розвитку громад та територій України. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0931-21#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

38. Міністерство фінансів України . URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).

39. Нестор О. Ю. Україна в контексті імплементації рекомендації ОЕСР щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях врядування // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 2(160). С. 14–21.

40. Нестор О. Ю. Шляхи підвищення ефективності державного (публічного) інвестування на національному, регіональному та місцевому рівнях врядування // *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. С. 226–234.

41. Офіційний сайт Рожнівської територіальної громади. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

42. План соціально-економічного розвитку Рожнівської сільської територіальної громади. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).

43. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Київ: ТОВ «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

44. Полікrowsький Р. С. Імплементація проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади : дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент». Тернопіль, 2025. 246 с.

45. Полянська А. С., Запuxляк І. Б., Вербовська Л. С. Проєктна діяльність територіальних громад // *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2021. № 1(23). С. 75–88.

46. Про затвердження Стратегічного плану розвитку Рожнівської ТГ до 2030 року . URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).

47. Програма розвитку Рожнівської ТГ (генеральний план). URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).

48. Програма розвитку системи освіти Рожнівської ТГ. URL: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).
49. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». URL: <https://www.if.gov.ua/news/startuvav-proyekt-usaid-goverla-na-pidtrimku-reformi-decentralizaciyi> (дата звернення: 14.04.2026).
50. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 23–33.
51. Рішення виконавчого комітету Рожнівської сільської ради № 91 «Про створення Інвестиційної ради Рожнівської територіальної громади». 2025. URL: https://rada.info/upload/users_files/04354389/docs/3c38be6dacebd3d6251408238e66c517.pdf (дата звернення: 13.04.2026).
52. Рубцова-Каменська Г. Державне управління інвестиційною діяльністю за участю іноземного інвестора // *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 66–72.
53. Славкова О. П., Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в економічному зростанні // *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 53-59.
54. Смочко Н. М. Теоретико-методологічні основи монорозвитку територіальних систем України : дис. ... д-ра геогр. наук. Мукачево ; Львів, 2021. 512 с.
55. Сторонянська І., Патицька Х., Івашко О. Reforming the public investment management system // *Finance of Ukraine*. 2025. № 7. Р. 27–43.
56. Територіальні громади в умовах децентралізації : монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів, 2020. 531 с.
57. Флакей М. Г. Проєктний менеджмент в діяльності територіальних громад // *Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення*. Миколаїв, 2023. С. 304–307.

58. Шевченко Л. Тенденції та фактори впливу на інвестиційну привабливість української економіки // *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-55>
59. Яцик К. О. Економічне оцінювання і управління інвестиційною діяльністю підприємства : диплом. робота. Тернопіль, 2017. 124 с.
60. Allahar H. A. A management innovation approach to project planning // *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9. P. 4–13.
61. Blakely E., Leigh N. Planning local economic development. London : SAGE, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/320024164_Planning_Local_Economic_Development_6th_edition (дата звернення: 21.02.2026)
62. DREAM : державна цифрова екосистема управління відновленням (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) : офіц. вебсайт. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2026).
63. European Commission. Guide to cost-benefit analysis of investment projects. 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf (дата звернення: 07.04.2026)
64. FAO. The state of food and agriculture. 2017. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa> (дата звернення: 21.02.2026)
65. IEA Bioenergy. Bioenergy from energy crops. 2020. URL: <https://www.ieabioenergy.com> (дата звернення: 21.02.2026)
66. IMF. Making public investment more efficient. Washington, DC : International Monetary Fund, 2016. URL: <https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/> (дата звернення: 01.03.2026)
67. Ivashko O. A. Public investment in regions and communities: conceptual basis, engagement mechanisms and features of use // *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 714–722.
68. Kyiv School of Economics. Рекомендації для громад: проєктний підхід та управління на основі даних. Київ : KSE, 2023. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp->

<content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektnii---pidhid.pdf>

(дата звернення: 03.03.2026).

69. Mikesell J. L. Fiscal administration. Boston : Cengage Learning, 2018.

URL:

https://www.academia.edu/14975398/Fiscal_Administration_and_Public_Sector

(дата звернення: 03.03.2026).

70. OECD. Effective multi-level public investment: implementing the principles. Paris : OECD Publishing, 2019. 68 p. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 03.03.2026).

71. OECD. Integrity framework for public investment. Paris : OECD Publishing, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251762-en>

72. OECD. Making decentralisation work: a handbook for policy-makers. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>

73. OECD regional development policy reviews. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regional-development-studies_fa744789-en.html (дата звернення: 13.04.2026).

74. OECD. Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>

75. OECD. Recommendation of the Council on effective public investment across levels of government. Paris : OECD Publishing, 2014. URL: <https://www.oecd.org/governance/regional-policy/recommendation-effective-public-investment-across-levels-of-government.htm> (дата звернення: 03.03.2026).

76. Olden B. et al. Ukraine. Public investment management assessment: technical report. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2016. 49 p.

77. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2017. 756 p.

78. Samuelson P., Nordhaus W. Economics. New York : McGraw-Hill, 2011. URL: <https://books.google.com.ua/books/about/Economics.html?id=eS5ZAAAAAYAAJ>

79. Stiglitz J. Economics of the public sector. New York : W.W. Norton, 2015. URL: <https://www.scribd.com/document/449633601> (дата звернення: 01.04.2026).
80. Sushkova A. Investment profitability of Ukraine in the minds of large-scale invasion // *European scientific journal of economic and financial innovations*. 2025. Vol. 1(15). С. 128–137.
81. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project management in small to medium sized enterprises // *Management Decision*. 2012. Vol. 50, No. 5. P. 942–957.
82. U-LEAD with Europe. Training programme “Steps for specialists: project cycle management 2025”. URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/684> (дата звернення: 03.03.2026).
83. UNDP. Звіти щодо розвитку громад і місцевих інвестицій. URL: <https://www.undp.org>
84. UNESCAP. Manual for project planning and appraisal. Bangkok : United Nations, 2018. URL: <https://repository.unescap.org> (дата звернення: 13.04.2026).
85. UNWTO. Rural tourism and development. 2020. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 13.04.2026).
86. U-PLAN. Проєктний менеджмент для територіальних громад: аналітична записка. 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/> (дата звернення: 03.03.2026).
87. Vammalle C., Bambalaite I. Funding and financing of local government public investment // *OECD Working Papers on Fiscal Federalism*. 2021. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.1787/162d8285-en>
88. World Bank. Public investment management assessment (PIMA). Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/> (дата звернення: 23.02.2026).
89. World Bank. Public investment management in Europe and Central Asia. 2016. URL: <https://openknowledge.worldbank.org> (дата звернення: 23.02.2026).
90. World Bank. Simplified methodology for public investment project selection and prioritization. Washington, DC : World Bank, 2016. URL: <https://documents.worldbank.org/> (дата звернення: 23.02.2026).

91. Yakymchuk A., Simchuk T. Grant project approach in public administration: practical aspects of the European Union. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2016. DOI:[10.5604/01.3001.0010.3916](https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.3916)

92. Zadarov A., Panizza U. Public Investment Quality and Its Implications for Sovereign Risk and Debt Sustainability // *Policy Research Working Paper*. Washington, DC : World Bank, 2024. № 10877. 50 p.

93. Zaman U., Nawaz S., Nadeem R. Linking transformational leadership and digital transformation to project success: the moderating role of project management practices // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/XXXXX> (дата звернення: 14.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Помісячна динаміка доходів, витрат та сальдо бюджету Рожнівської
ТГ (2021–2025 рр.), млн грн**

Рік	Місяць	Доходи	Витрати	Дефіцит(-) / Профіцит(+)
2021	Січень	5,1	4,2	+0,9
2021	Лютий	6,5	6,2	+0,3
2021	Березень	5,9	6,2	–0,3
2021	Квітень	5,9	6,3	–0,4
2021	Травень	8,1	6,8	+1,3
2021	Червень	11,4	12,3	–0,9
2021	Липень	5,0	4,4	+0,6
2021	Серпень	6,7	5,5	+1,2
2021	Вересень	7,8	8,4	–0,6
2021	Жовтень	6,8	6,9	–0,1
2021	Листопад	7,1	9,6	–2,5
2021	Грудень	7,8	11,9	–4,1
2022	Січень	6,7	5,4	+1,3
2022	Лютий	8,1	7,1	+1,0
2022	Березень	6,7	6,8	–0,1
2022	Квітень	6,6	6,5	+0,1
2022	Травень	9,4	8,1	+1,3
2022	Червень	10,6	9,2	+1,4
2022	Липень	5,5	6,3	–0,8
2022	Серпень	4,5	2,7	+1,8
2022	Вересень	6,2	6,1	+0,1

2022	Жовтень	6,9	6,3	+0,6
2022	Листопад	7,0	7,0	0
2022	Грудень	8,6	12,7	-4,1
2023	Січень	7,5	5,7	+1,8
2023	Лютий	7,8	7,4	+0,4
2023	Березень	7,7	8,2	-0,5
2023	Квітень	7,8	7,3	+0,5
2023	Травень	9,7	7,5	+2,2
2023	Червень	12,6	12,7	-0,1
2023	Липень	6,4	4,5	+1,9
2023	Серпень	6,4	5,0	+1,4
2023	Вересень	11,2	12,0	-0,8
2023	Жовтень	8,3	7,6	+0,7
2023	Листопад	11,0	9,2	+1,8
2023	Грудень	13,2	19,8	-6,6
2024	Січень	7,9	7,0	+0,9
2024	Лютий	7,8	8,4	-0,6
2024	Березень	7,7	8,4	-0,7
2024	Квітень	8,6	8,3	+0,3
2024	Травень	9,0	8,8	+0,2
2024	Червень	13,5	14,5	-1,0
2024	Липень	6,0	3,3	+2,7
2024	Серпень	6,3	5,8	+0,5
2024	Вересень	8,3	8,3	0
2024	Жовтень	11,2	8,3	+2,9
2024	Листопад	9,8	11,3	-1,5
2024	Грудень	13,2	16,6	-3,4
2025	Січень	9,0	8,0	+1,0
2025	Лютий	15,5	14,5	+1,0

2025	Березень	8,4	9,2	−0,8
2025	Квітень	10,2	11,0	−0,8
2025	Травень	9,8	9,5	+0,3
2025	Червень	19,3	15,2	+4,1
2025	Липень	10,2	10,6	−0,4
2025	Серпень	11,3	9,2	+2,1
2025	Вересень	10,5	8,9	+1,6
2025	Жовтень	22,0	17,0	+5,0
2025	Листопад	11,2	11,0	+0,2
2025	Грудень	20,3	33,0	−12,7

Додаток Б

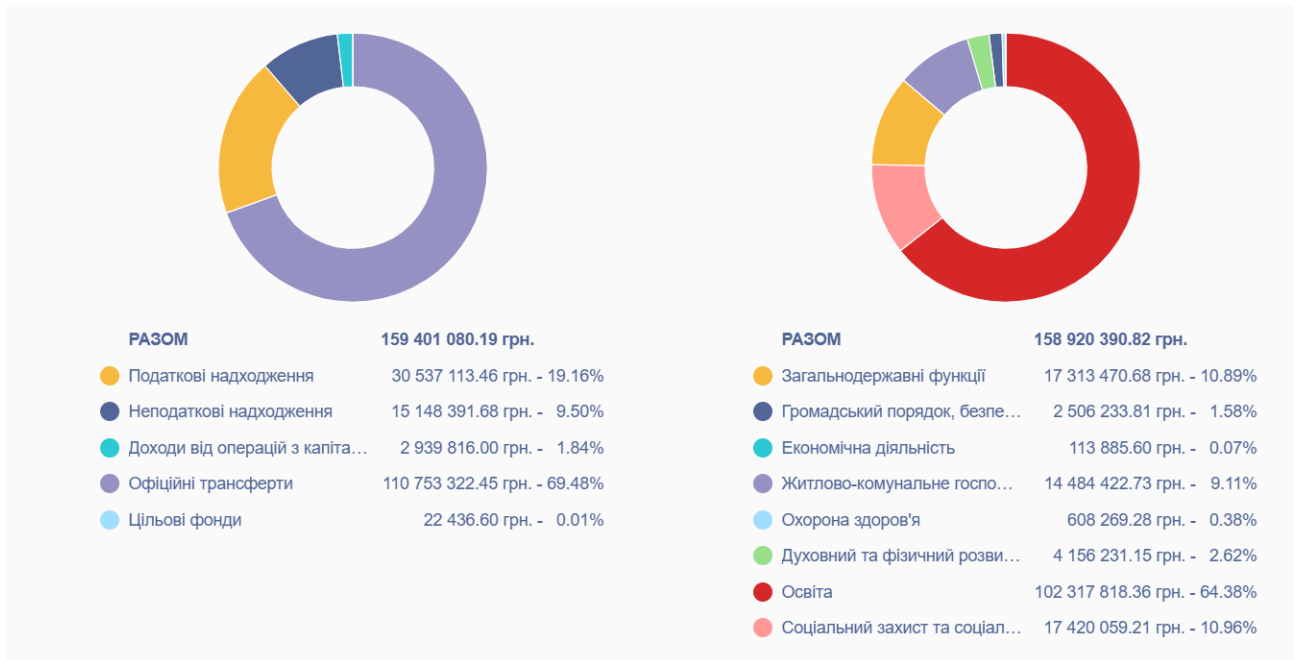
**Структура і штатна чисельність апарату Рожнівської сільської ради
об'єднаної територіальної громади та її виконавчих органів**

Назва відділів, управлінь та посад		Чисельність
I. Апарат сільської ради та виконавчого комітету		
1	Керівництво сільської ради і виконавчого комітету	6
1.1	Сільський голова	1
1.2	Заступник сільського голови	1
1.3	Заступник сільського голови	1
1.4	Секретар сільської ради	1
1.5	Секретар виконавчого комітету	1
1.6	Керуючий справами виконавчого комітету	1
2.	Відділ загальної, організаційної, кадрової роботи та документообігу	7
2.1	Начальник відділу	1
2.2	Спеціаліст I категорії	1
2.3	Інспектор (військово-облікового столу, архів),	3
2.4	Головний спеціаліст (програміст, розробник та наповнювач сайту ОТГ)	1
2.5	Діловод	1
3.	Відділ житлово-комунального господарства та соціально-економічного розвитку	3
3.1	Начальник відділу	1
3.2	Спеціаліст I категорії	1
3.3	Інспектор (електронагляду, газопостачання та охорони праці благоустрою)	1
4	Відділ екології та земельних ресурсів	4
4.1	Начальник відділу-землевпорядник	1

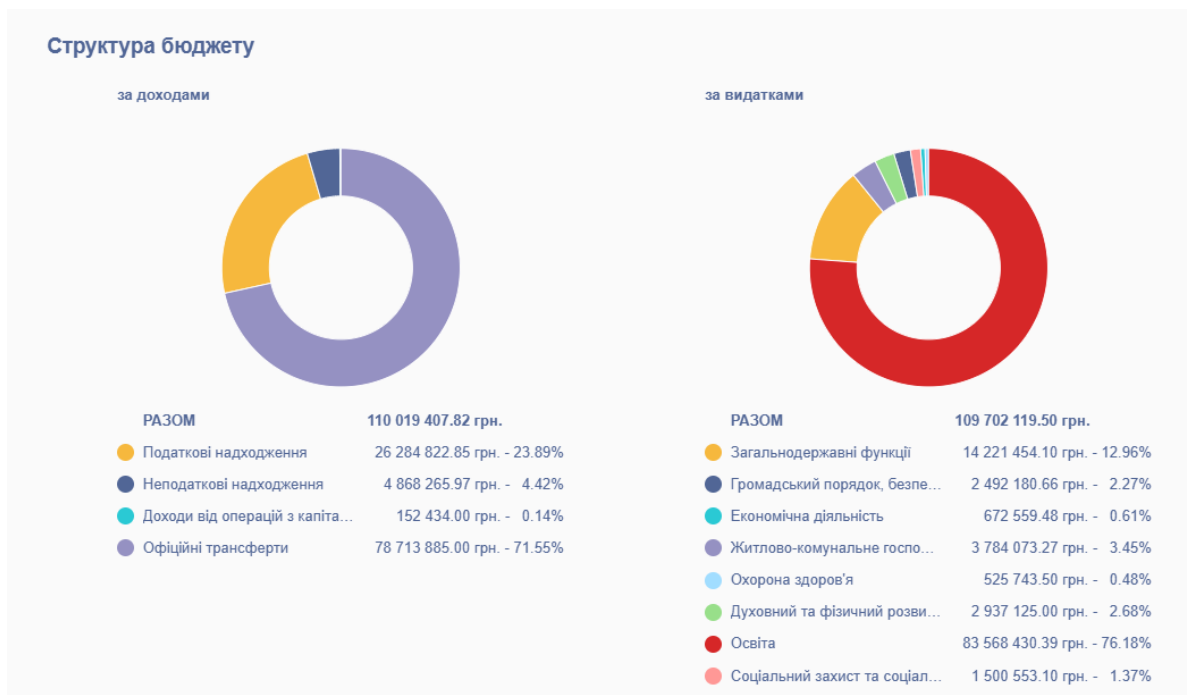
4.2	Спеціаліст –землевпорядник	2
4.3	Інспектор (з екології, благоустрою, цивільного захисту та техногенної безпеки)	1
5	Служба господарського забезпечення	7
5.1	Прибиральник службових приміщень	2
5.2	Двірник	1
5.3	Сторож	1
5.4	Палівник	3
6	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	3
6.1	Начальник відділу-головний бухгалтер	1
6.2	Головний спеціаліст-бухгалтер	1
6.3	Спеціаліст I категорії - бухгалтер	1
7	Відділ фінансів	3
7.1	Начальник відділу	1
7.2	Головний спеціаліст – економіст	2
8	Центр надання адміністративних послуг	3
8.1	Керівник	1
8.2	Адміністратор	1
8.3	Державний реєстратор речових прав на нерухоме майно та державна реєстрація юридичних осіб та ФОП	1
9	Виконавчі підрозділи сіл Рожнівської громади	4
9.1	Староста	2

9.2.	Діловод	2
10	Відділ соціальної роботи	7
10.1	Начальник відділу (служба у справах дітей, з питань соціального захисту населення, з обслуговування соціально-незахищених верств населення)	1
10.2	Фахівець із соціальної роботи	1
10.3	Соціальний робітник (Терцентр)	4
10.4	Спеціаліст I категорії (уповноважена особа по прийняттю та передачу документів на отримання державних соціальних допомог, компенсацій, житлових субсидій та пільг до УПСЗН)	1
11	Юридичний відділ та інформування населення ОТГ	2
11.1.	Завідувач сектору – юрист	1
11.2	Головний спеціаліст з юридичних питань та інформування населення про діяльність відділів ОТГ	1
12	Відділ освіти	4
12.1	Начальник відділу освіти	1
12.2	Провідний спеціаліст	1
12.3	Інспектор з методичної роботи	2
13	Відділ охорони здоров'я	2
13.1	Начальник відділу	1
13.2	Спеціаліст I категорії	1
14	Відділ проектної, інвестиційної та підприємницької діяльності	3
14.1	Начальник відділу	1
14.2	Спеціаліст I категорії	1
14.3	Інспектор	1
15	Відділ молоді, спорту, культури та туризму	2
15.1	Начальник відділу	1
15.2	Спеціаліст I категорії	1
	Всього:	60

Структура Бюджету Рожнівської ТГ (2021–2025 рр.), млн грн



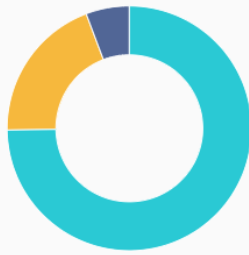
2025



2024

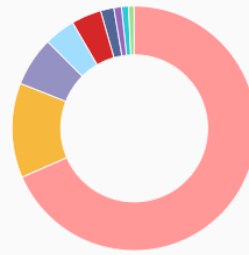
Структура бюджету

за доходами



РАЗОМ	110 471 289.92 грн.
Податкові надходження	21 533 956.29 грн. - 19.49%
Неподаткові надходження	6 336 640.37 грн. - 5.74%
Офіційні трансферти	82 600 693.26 грн. - 74.77%

за видатками

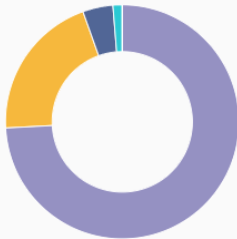


РАЗОМ	108 115 507.12 грн.
Загальнодержавні функції	13 548 861.72 грн. - 12.53%
Громадський порядок, безпе...	1 928 770.67 грн. - 1.78%
Економічна діяльність	1 011 343.22 грн. - 0.94%
Охорона навколишнього пр...	7 037 299.26 грн. - 6.51%
Житлово-комунальне госпо...	4 456 461.11 грн. - 4.12%
Охорона здоров'я	797 612.47 грн. - 0.74%
Духовний та фізичний розви...	4 258 510.95 грн. - 3.94%
Освіта	74 010 151.30 грн. - 68.45%
Соціальний захист та соціал...	1 066 496.42 грн. - 0.99%

2023

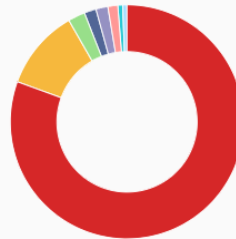
Структура бюджету

за доходами



РАЗОМ	87 502 865.36 грн.
Податкові надходження	17 830 413.42 грн. - 20.38%
Неподаткові надходження	3 659 577.58 грн. - 4.18%
Доходи від операцій з капіта...	1 115 622.01 грн. - 1.27%
Офіційні трансферти	64 892 252.35 грн. - 74.16%
Цільові фонди	5 000.00 грн. - 0.01%

за видатками

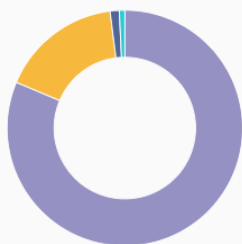


РАЗОМ	85 094 224.27 грн.
Загальнодержавні функції	9 480 597.46 грн. - 11.14%
Громадський порядок, безпе...	1 410 515.94 грн. - 1.66%
Економічна діяльність	582 606.30 грн. - 0.68%
Житлово-комунальне госпо...	1 409 884.81 грн. - 1.66%
Охорона здоров'я	504 245.39 грн. - 0.59%
Духовний та фізичний розви...	1 989 100.48 грн. - 2.34%
Освіта	68 563 581.29 грн. - 80.57%
Соціальний захист та соціал...	1 153 692.60 грн. - 1.36%

2022

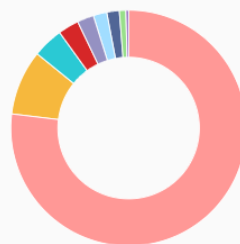
Структура бюджету

за доходами



РАЗОМ	84 432 839.21 грн.
Податкові надходження	14 069 847.93 грн. - 16.66%
Неподаткові надходження	1 066 007.79 грн. - 1.26%
Доходи від операцій з капіта...	635 294.85 грн. - 0.75%
Офіційні трансферти	68 661 688.64 грн. - 81.32%

за видатками



РАЗОМ	89 200 195.58 грн.
Загальнодержавні функції	7 968 888.45 грн. - 8.93%
Громадський порядок, безпе...	1 544 241.53 грн. - 1.73%
Економічна діяльність	3 741 789.11 грн. - 4.19%
Охорона навколишнього пр...	2 018 848.25 грн. - 2.26%
Житлово-комунальне госпо...	1 657 821.73 грн. - 1.86%
Охорона здоров'я	796 210.95 грн. - 0.89%
Духовний та фізичний розви...	2 537 833.25 грн. - 2.85%
Освіта	68 606 574.03 грн. - 76.91%
Соціальний захист та соціал...	327 988.28 грн. - 0.37%

2021