

УДК 352:332.14(477.81)

Антонова Світлана Євгенівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного
врядування*

*Національний університет водного
господарства та природокористування*
ORCID: 0000-0003-4796-8580

Ясинська Богдана Русланівна

здобувачки другого освітнього рівня (магістр)

*Національного університету водного
господарства та природокористування*
ORCID: 0009-0008-1263-0524

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-5>

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРІОРИТЕТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КОСТОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Анотація. Вступ. Економічний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану набуває особливого значення, оскільки саме на місцевому рівні формуються передумови фінансової стійкості, підтримки підприємництва, ефективного використання ресурсів і забезпечення соціально-економічної стабільності. Костопільська міська територіальна громада має сформовану адміністративну, бюджетну, стратегічну та програмну основу розвитку, однак потребує посилення інструментів регулювання економічного зростання, зокрема у частині зміцнення власної доходної бази, активізації підприємницької діяльності, залучення інвестицій і підвищення ефективності використання майнового та земельного потенціалу.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади на основі узагальнення наукових підходів до місцевого економічного розвитку, аналізу стратегічних і програмних документів громади, оцінки структури її бюджетних доходів і видатків, а також визначення практичних управлінських інструментів підвищення фінансової спроможності та результативності місцевої економічної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти у сфері регіональної політики та функціонування територіальних громад, праці вітчизняних науковців щодо місцевого економічного розвитку, фінансової спроможності громад і муніципального управління, матеріали міжнародних організацій з питань відновлення українських муніципалітетів, а також офіційні бюджетні, стратегічні, програмні та довідкові матеріали Костопільської міської територіальної громади. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, групування, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу та логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті охарактеризовано передумови економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади, проаналізовано її стратегічні та програмні документи, динаміку доходів і видатків бюджету, а також структуру бюджетних надходжень і витрат. Встановлено, що фінансова база громади значною мірою формується за рахунок податкових надходжень, насамперед податку на доходи фізичних осіб, водночас суттєвою залишається частка офіційних трансфертів. Витаткова структура бюджету свідчить про переважання соціальної спрямованості, що забезпечує базові потреби населення, але обмежує можливості активнішого фінансування інфраструктурних, інвестиційних і підприємницьких напрямів. На основі SWOT-аналізу визначено сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку громади, а також запропоновано напрями удосконалення регулювання економічного розвитку.



Copyright © The Author(s).

*This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)*

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності окремих інструментів місцевого економічного розвитку Костопільської громади, зокрема адміністрування місцевих податків, використання комунального майна й земельних ресурсів, підтримки підприємництва, залучення грантового та міжнародного фінансування. Це дасть змогу сформувати більш дієву систему моніторингу й регулювання економічного розвитку громади.

Ключові слова: територіальна громада, економічний розвиток, місцевий бюджет, фінансова спроможність, податкова надходження, SWOT-аналіз, Костопільська громада.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічний розвиток територіальних громад є одним із ключових чинників стабільності держави, оскільки саме на місцевому рівні формується значна частина соціально-економічної стійкості країни. Децентралізація розширила повноваження громад, однак водночас посилила їхню відповідальність за бюджетну спроможність, підтримку підприємництва, ефективне використання ресурсів, розвиток інфраструктури та забезпечення належного рівня життя населення. Особливої ваги ці питання набули в умовах воєнного стану, коли місцева влада має не лише виконувати поточні адміністративні функції, а й швидко реагувати на економічні ризики, зміну потреб населення, скорочення інвестиційної активності та необхідність відновлення господарського потенціалу територій.

Костопільська міська територіальна громада, як адміністративний, соціальний і господарський центр відповідної території, має власний ресурсний, підприємницький та інфраструктурний потенціал, однак його реалізація безпосередньо залежить від якості регулювання економічного розвитку. Важливим є не лише дотримання загальнодержавних нормативно-правових вимог, а й формування дієвих місцевих управлінських інструментів, спрямованих на зміцнення доходної бази бюджету, підтримку малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій, використання грантових можливостей, модернізацію інфраструктури та раціональне управління комунальними ресурсами. За таких обставин регулювання економічного розвитку громади має розглядатися не як формальне виконання управлінських повноважень, а як цілеспрямований процес створення умов для довгострокового економічного зростання території.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської громади з урахуванням її реального соціально-економічного стану, бюджетних показників, наявних управлінських можливостей і сучасних викликів місцевого розвитку. У практиці функціонування територіальних громад зберігаються проблеми, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, нерівномірністю бюджетних надходжень, недостатнім рівнем інвестиційної активності, потребою в оновленні інфраструктури та необхідністю посилення стратегічного планування. Саме тому дослідження Костопільської громади дає змогу не лише оцінити наявні проблеми регулювання економічного розвитку, а й сформувати практично орієнтовані пропозиції щодо підвищення ефективності місцевого управління, розширення економічної бази громади та зміцнення її спроможності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічного розвитку територіальних громад активно розглядається у сучасних наукових працях, оскільки в умовах децентралізації громади стали важливими суб'єктами місцевої економічної політики. О. М. Варченко, Д. Ф. Крисанов та О. О. Варченко наголошують на необхідності формування дієвих механізмів підтримки підприємництва, зміцнення фінансової основи громад і раціонального використання місцевого потенціалу [1]. Л. Пронько, К. Затайдух та Я. Чорний розкривають сутність і стратегічні перспективи економічного розвитку громад, підкреслюючи значення якості управління, інфраструктурної забезпеченості та людського капіталу [2]. О. Струмецький обґрунтовує місцевий економічний розвиток як системний процес, що потребує узгодження інтересів влади, бізнесу та населення, а також застосування стратегічних і програмно-цілевих інструментів [3].

Окрему увагу науковці приділяють розвитку громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. В. П. Залізнюк та І. В. Лазебна зазначають, що місцева влада має поєднувати забезпечення точної життєдіяльності території з пошуком ресурсів для відновлення, підтримки бізнесу та збереження економічної активності [4]. Т. В. Федоренко акцентує увагу на необхідності оновлення стратегічних документів, посилення адаптивності місцевого управління та орієнтації громад на практичні результати [5]. Р. В. Фросіняк визначає основні управлінські виклики фінансової спроможності громад у воєнний період, пов'язані з обмеженістю ресурсів, нестабільністю бюджетних надходжень і потребою адаптації місцевого фінансового управління [6].

Важливе значення мають дослідження державної регіональної політики, просторового розвитку та муніципального управління. І. З. Сторонянська та І. Р. Залуцький обґрунтовують необхідність підвищення дієвості регіональної політики на засадах просторової інтегрованості [7]. Нормативну основу дослідження формують законодавчі положення щодо засад державної регіональної політики, політики відновлення регіонів і територій та оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [8; 9]. Міжнародний аспект представлено матеріалами OECD та UNDP, де підкреслено роль регіонального й

муніципального управління у відновленні України та підтримці швидкого економічного відновлення громад [10; 11]. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання прикладного обґрунтування напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку на рівні конкретної громади, що зумовлює актуальність дослідження на прикладі Костопільської громади.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади на основі узагальнення наукових підходів до місцевого економічного розвитку, аналізу стратегічних і програмних документів громади, оцінки структури її бюджетних доходів і видатків, а також визначення практичних управлінських інструментів, спрямованих на зміцнення фінансової спроможності, активізацію підприємництва, ефективніше використання майнового та земельного потенціалу і підвищення результативності місцевої економічної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що визначають засади державної регіональної політики, відновлення територій та функціонування територіальних громад; 2) праці вітчизняних науковців, присвячені місцевому економічному розвитку, фінансовій спроможності громад, стратегуванню та муніципальному управлінню; 3) матеріали міжнародних організацій щодо посилення регіонального й муніципального врядування та підтримки економічного відновлення українських громад; 4) офіційні бюджетні, стратегічні, програмні та довідкові матеріали, що характеризують соціально-економічний стан і фінансову базу Костопільської міської територіальної громади.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування для розкриття змісту регулювання економічного розвитку територіальних громад і систематизації наукових підходів до цієї проблематики; аналізу та синтезу для оцінки стратегічних документів, бюджетних показників, структури доходів і видатків Костопільської громади; порівняльного аналізу для виявлення основних тенденцій зміни фінансової спроможності громади у 2021–2025 роках; SWOT-аналізу для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз економічного розвитку громади; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків і визначення напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади.

Виклад основного матеріалу. Економічний розвиток територіальних громад є одним із ключових напрямів сучасної державної регіональної політики, оскільки саме на рівні громади поєднуються фінансові, соціальні, інфраструктурні, підприємницькі та управлінські чинники місцевого розвитку. У наукових дослідженнях місцевий економічний розвиток розглядається не лише як збільшення доходів місцевого бюджету, а як комплексний процес активізації ресурсного потенціалу території, підвищення якості управління, розвитку підприємництва, зміцнення фінансової спроможності та формування умов для довгострокового зростання [2]. В умовах воєнного стану значення такого регулювання посилюється, оскільки громади мають одночасно забезпечувати поточну життєдіяльність території, підтримувати соціальну сферу, адаптувати бюджетну політику до нових викликів і шукати додаткові ресурси для відновлення та розвитку [6, с. 88].

Регулювання економічного розвитку громади доцільно оцінювати не лише за наявністю стратегічних і програмних документів, а й за реальними фінансовими показниками, які відображають можливості місцевої влади реалізовувати розвиткові завдання. Доходи бюджету показують, за рахунок яких джерел формується фінансова база громади, наскільки вона залежить від податку на доходи фізичних осіб, місцевих податків, плати за землю, єдиного податку та трансфертів. Видатки, у свою чергу, демонструють фактичні управлінські пріоритети громади, тобто скільки ресурсів спрямовується на освіту, соціальний захист, житлово-комунальне господарство, економічну діяльність, інфраструктуру та інші напрями. Саме тому аналіз доходів і видатків є необхідним етапом обґрунтування напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку територіальної громади [5, с. 275].

Для прикладного аналізу обрано Костопільську міську територіальну громаду Рівненського району Рівненської області. Загальні відомості про громаду доцільно подати у табличній формі, оскільки вони дають змогу визначити її адміністративний статус, бюджетну ідентифікацію та базові соціально-економічні характеристики. В таблиці 1 представлено загальну характеристику Костопільської міської територіальної громади.

Наведені дані свідчать, що Костопільська міська територіальна громада має сформовану адміністративну та бюджетну ідентифікацію, що дозволяє використовувати відкриті офіційні дані для оцінки її розвитку. Міський тип громади визначає її роль як локального центру управління, надання публічних послуг, розвитку комунальної інфраструктури та організації економічної активності. Водночас для розкриття теми статті важливо не лише охарактеризувати громаду, а й визначити, які стратегічні та програмні документи формують основу регулювання її економічного розвитку.

Важливим інструментом довгострокового регулювання є Стратегія розвитку Костопільської територіальної громади на період до 2030 року та План заходів на 2024–2027 роки з її реалізації, затверджені рішенням міської ради № 1669 від 05.06.2024 [15]. Наявність такого документа свідчить про прагнення громади перейти від поточного управління до стратегічного планування, у межах якого визначаються

Таблиця 1

Загальна характеристика Костопільської міської територіальної громади

Показник	Характеристика
Назва громади	Костопільська міська територіальна громада
Область	Рівненська область
Район	Рівненський район
Адміністративний центр	місто Костопіль
Код бюджету	1756200000
КАТОТТГ	UA56060350000045909
Тип громади	міська територіальна громада
Орган місцевого самоврядування	Костопільська міська рада
Основні документи розвитку	Стратегія розвитку громади до 2030 року, Програма економічного та соціального розвитку громади

Джерело: складено автором на основі [12; 13; 16]

пріоритети розвитку, очікувані результати та напрями залучення ресурсів. Особливого значення стратегія набуває в умовах воєнного стану, коли громада має не лише підтримувати стабільне функціонування соціальної сфери, а й створювати передумови для економічного відновлення, підвищення інвестиційної привабливості та участі у державних, регіональних і міжнародних програмах підтримки.

Окрім стратегії, регулювання економічного розвитку Костопільської громади конкретизується через Програму економічного та соціального розвитку Костопільської міської територіальної громади на 2026 рік [14]. Така програма є важливою ланкою між довгостроковими стратегічними цілями та практичними управлінськими рішеннями, оскільки саме через неї визначаються поточні завдання, заходи, пріоритетні напрями фінансування та очікувані результати розвитку громади на відповідний бюджетний період. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє перевести загальні стратегічні орієнтири у площину конкретних дій, пов'язаних із підтримкою соціальної сфери, модернізацією інфраструктури, активізацією економічної діяльності, раціональним використанням бюджетних ресурсів і залученням додаткового фінансування. Водночас програма виконує координаційну функцію, оскільки поєднує потреби різних сфер життєдіяльності громади та формує основу для узгодження дій органів місцевого самоврядування, комунальних установ, бізнесу й громадськості. Завдяки цьому регулювання економічного розвитку набуває більш прикладного

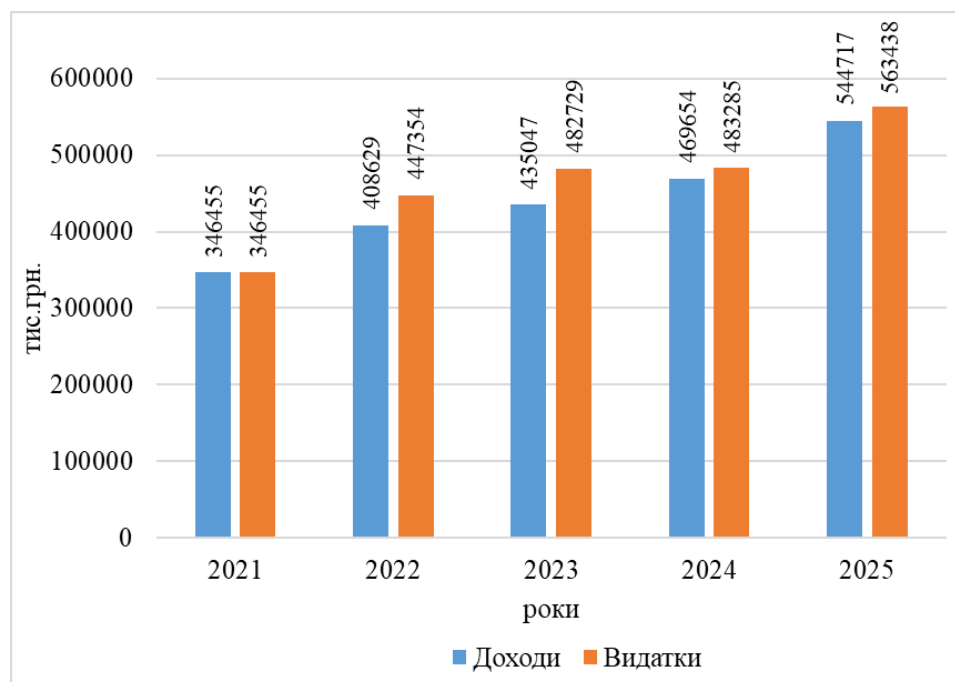


Рис. 1. Динаміка доходів і видатків бюджету Костопільської міської територіальної громади у 2021–2025 роках, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [12]

характеру, адже воно спирається не лише на стратегічне бачення майбутнього, а й на конкретні управлінські інструменти, ресурси та заходи, які можуть бути реалізовані в межах поточного року.

Для оцінювання фінансової основи економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади доцільно проаналізувати динаміку доходів і видатків її бюджету за останні п'ять років. Такий аналіз дозволяє визначити, як змінювалася бюджетна спроможність громади, чи зростали її фінансові можливості та наскільки видаткова частина бюджету відповідала обсягу наявних доходів (рис. 1).

Як свідчать дані рис. 1, у 2021–2025 роках доходи та видатки бюджету Костопільської міської територіальної громади загалом мали тенденцію до зростання. Доходи бюджету збільшилися з 346455 тис. грн у 2021 році до 544717 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення фінансової бази громади. Видатки також зросли з 346455 тис. грн до 563438 тис. грн, що вказує на підвищення бюджетного навантаження та збільшення потреб у фінансуванні соціальних, інфраструктурних і управлінських напрямів. При цьому у 2022–2025 роках видатки перевищували доходи, що актуалізує потребу в посиленні фінансової спроможності громади, розширенні власної доходної бази та більш цілеспрямованому спрямуванні ресурсів на заходи економічного розвитку.

Після оцінювання загальної динаміки доходів і видатків бюджету Костопільської міської територіальної громади доцільно перейти до аналізу видаткової структури, оскільки саме вона відображає фактичні пріоритети місцевого управління. Якщо динаміка бюджету дає змогу простежити зміну фінансової спроможності громади у 2021–2025 роках, то структура видатків показує, які сфери отримують найбільше бюджетне фінансування та наскільки значною є частка напрямів, пов'язаних із розвитком інфраструктури, житлово-комунального господарства, економічною діяльністю, соціальними послугами й людським капіталом. На рис. 2 представлено структуру видатків бюджету Костопільської міської територіальної громади у 2025 році.

Отже, структура видатків бюджету Костопільської міської територіальної громади у 2025 році свідчить про виразну соціальну спрямованість бюджетної політики, оскільки найбільша частка коштів припадає на освіту, яка займає 60,35% усіх видатків. З одного боку, такий розподіл є обґрунтованим, адже забезпечення функціонування освітньої мережі залишається базовою потребою громади.

Водночас з позиції регулювання економічного розвитку така структура має певні обмеження, оскільки порівняно невелика частка коштів спрямовується безпосередньо на економічну діяльність, житлово-комунальне господарство, інфраструктурні оновлення, підтримку підприємництва та створення умов для розширення місцевої економічної бази. Це означає, що бюджет громади переважно виконує функцію утримання поточної соціальної та управлінської системи, але меншою мірою працює як інструмент активного економічного стимулювання. Тому одним із напрямів удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської громади має стати поступове посилення інвестиційної складової видатків, зокрема через збільшення фінансування проєктів розвитку інфраструктури, підтримки малого бізнесу, енергоефективності, благоустрою, місцевої зайнятості та залучення додаткових ресурсів із державних, міжнародних

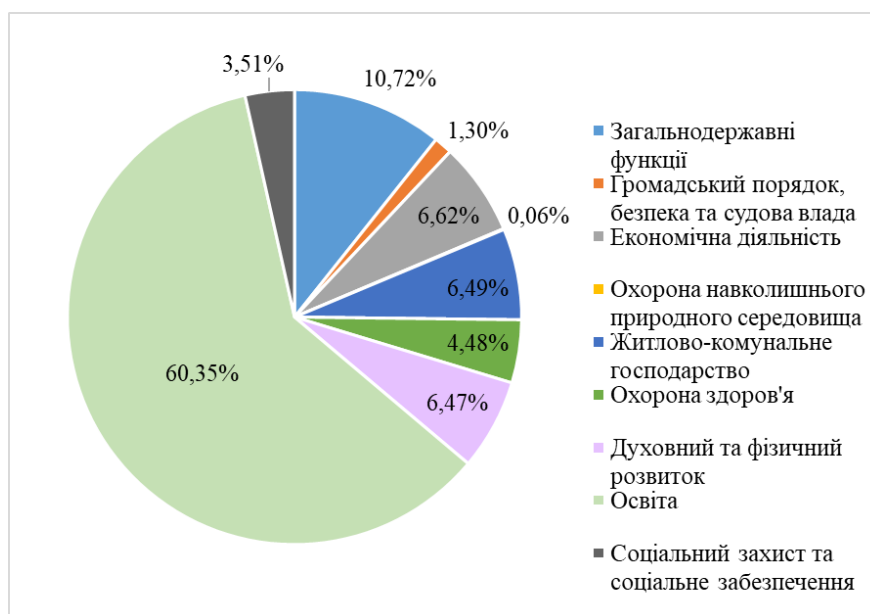


Рис. 2. Структура видатків бюджету Костопільської міської територіальної громади в 2025 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [12]

і партнерських програм. Після аналізу видаткової частини бюджету доцільно перейти до розгляду доходів Костопільської міської територіальної громади, оскільки саме вони формують фінансову основу для реалізації заходів економічного розвитку, підтримки інфраструктури, соціальної сфери та місцевих програм. Для теми дослідження доходи бюджету мають важливе значення, адже вони показують рівень фінансової самостійності громади, залежність від міжбюджетних трансфертів, а також спроможність органів місцевого самоврядування самостійно фінансувати розвиткові проекти. Особливо важливим є аналіз податкових надходжень, оскільки їх частка відображає стан місцевої економічної активності, рівень зайнятості, розвиток підприємництва та ефективність використання ресурсного потенціалу території. У табл. 2 представлено структуру доходів бюджету Костопільської міської територіальної громади за 2025 рік з деталізацією податкових надходжень як найбільшої складової дохідної частини бюджету.

Таблиця 2

Структура доходів бюджету Костопільської міської територіальної громади за 2025 рік

Вид доходів	Сума, тис. грн	Питома вага у загальних доходах, %
Доходи бюджету, разом	558844,3	100
Податкові надходження	348748,7	62,41
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	202671,9	36,26
у тому числі податок та збір на доходи фізичних осіб	202424,1	36,22
у тому числі податок на прибуток підприємств	247,8	0,04
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	4279,8	0,77
Внутрішні податки на товари та послуги	30007,5	5,37
Місцеві податки та збори, що сплачуються згідно з Податковим кодексом України	111472,0	19,95
Інші податки та збори	317,4	0,06
Неподаткові надходження	24957,9	4,47
Доходи від операцій з капіталом	3205,4	0,57
Офіційні трансферти	181932,1	32,56

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Отже, структура доходів бюджету Костопільської міської територіальної громади у 2025 році свідчить, що фінансова база громади значною мірою формується за рахунок податкових надходжень, які становлять 62,41% загального обсягу доходів. Така частка є позитивною ознакою, оскільки вона вказує на наявність власних джерел наповнення бюджету та певний рівень фінансової самостійності громади. Водночас деталізація податкових надходжень показує, що найбільше значення має податок та збір на доходи фізичних осіб, який фактично формує основну частину податкової бази. Це означає, що бюджет громади істотно залежить від рівня офіційної зайнятості, стабільності роботи місцевих підприємств, розміру заробітної плати та загального стану ринку праці. Водночас частка офіційних трансфертів у розмірі 32,56% залишається досить значною, що свідчить про залежність громади від міжбюджетної підтримки та обмежує її можливості повністю самостійно фінансувати розвиткові проекти. Низька частка доходів від операцій з капіталом, яка становить лише 0,57%, також вказує на недостатнє використання майнового, земельного та інвестиційного потенціалу громади. З огляду на це, удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської громади має бути спрямоване на розширення власної дохідної бази, підтримку малого й середнього бізнесу, легалізацію зайнятості, підвищення інвестиційної привабливості, ефективніше управління комунальним майном і земельними ресурсами, а також поступове зменшення залежності від трансфертів.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її подальший розвиток. Застосування такого підходу є доречним, оскільки попередній аналіз показав наявність у громади сформованої стратегічної та програмної основи розвитку, власної податкової бази й адміністративного потенціалу, але водночас виявив залежність від трансфертів, переважання соціальних видатків та недостатню частку ресурсів, спрямованих безпосередньо на економічну активізацію території (табл. 3).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Костопільська міська територіальна громада має сформовані передумови для економічного розвитку, зокрема наявність стратегічних і програмних документів, офіційно визначений адміністративний статус, власну податкову базу та можливість використання відкритих

Таблиця 3

SWOT-аналіз регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність Стратегії розвитку громади до 2030 року та Програми економічного і соціального розвитку на 2026 рік. 2. Сформована адміністративна, бюджетна та інституційна основа управління громадою. 3. Переважання податкових надходжень у структурі доходів бюджету, що свідчить про наявність власної дохідної бази. 4. Наявність місцевих податків і зборів як важливого джерела наповнення бюджету. 5. Міський тип громади та статус Костополя як локального адміністративного й господарського центру.	1. Висока частка соціальних видатків, насамперед на освіту, що обмежує можливості збільшення розвиткових та інвестиційних видатків. 2. Значна залежність бюджету від податку на доходи фізичних осіб, що робить доходи чутливими до стану ринку праці. 3. Відчутна частка офіційних трансфертів у доходах бюджету, що зменшує рівень повної фінансової самостійності громади. 4. Низька частка доходів від операцій з капіталом, що свідчить про недостатнє використання майнового, земельного та інвестиційного потенціалу. 5. Обмежена спрямованість бюджетних ресурсів на підтримку підприємництва, інфраструктурні оновлення та економічну діяльність.
Можливості	Загрози
1. Залучення державних, міжнародних і грантових програм для фінансування місцевих проектів розвитку. 2. Розвиток малого й середнього бізнесу як джерела розширення власної дохідної бази громади. 3. Ефективніше використання комунального майна, земельних ресурсів і місцевого інвестиційного потенціалу. 4. Посилення співпраці з бізнесом, громадським сектором, сусідніми громадами та міжнародними партнерами. 5. Оновлення інфраструктури, розвиток енергоефективності та благоустрою як основа підвищення інвестиційної привабливості.	1. Продовження воєнного стану, безпекові ризики та загальна економічна нестабільність. 2. Скорочення підприємницької активності, міграція працездатного населення та зменшення бази ПДФО. 3. Зростання поточних соціальних і комунальних видатків, що може витіснити фінансування розвитку. 4. Залежність від міжбюджетних трансфертів і можлива нестабільність державної підтримки. 5. Недостатня інвестиційна активність через ризики війни, обмеженість ресурсів і невизначеність економічного середовища.

Джерело: складено автором на основі офіційних даних про бюджет, профіль, програмні та стратегічні документи Костопільської міської територіальної громади [12–16], а також результатів проведеного аналізу

бюджетних даних для планування місцевої політики. Водночас виявлені слабкі сторони показують, що економічний розвиток громади поки що значною мірою залежить від стану ринку праці, надходжень від податку на доходи фізичних осіб, офіційних трансфертів і поточної соціальної спрямованості видатків. Особливої уваги потребують низька частка доходів від операцій з капіталом, обмежене використання майнового та земельного потенціалу, а також недостатня питома вага видатків, безпосередньо пов'язаних з економічною активізацією, інфраструктурним оновленням і підтримкою підприємництва. Зовнішні можливості громади пов'язані із залученням державних, регіональних, міжнародних і грантових програм, розвитком малого й середнього бізнесу, посиленням партнерства з бізнесом та громадським сектором. Водночас загрози воєнного стану, міграції працездатного населення, нестабільності міжбюджетних трансфертів і зростання поточних витрат можуть стримувати реалізацію наявного потенціалу. Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність переходу від переважно підтримувальної бюджетної моделі до більш активного використання фінансових, майнових, інвестиційних та управлінських інструментів місцевого розвитку.

З урахуванням результатів проведеного аналізу, а також міжнародних підходів до посилення муніципального управління та швидкого економічного відновлення громад, доцільно визначити основні напрями удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади. У матеріалах OECD наголошується на важливості зміцнення регіонального й муніципального врядування для відновлення України [10], тоді як програми UNDP акцентують увагу на підтримці швидкого економічного відновлення українських муніципалітетів, розвитку місцевої інфраструктури та підприємництва [11].

В табл. 4 представлено основні напрями удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади.

Запропоновані напрями удосконалення регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади орієнтовані на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу. Насамперед ідеться про посилення власної дохідної бази, зменшення залежності від трансфертів, активніше використання земельного й майнового потенціалу, підтримку підприємництва та збільшення частки розвиткових видатків. Практична реалізація таких заходів дасть змогу громаді не лише забезпечувати

поточне функціонування соціальної сфери, а й поступово формувати фінансові, інвестиційні та управлінські передумови для сталого економічного зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, регулювання економічного розвитку Костопільської міської територіальної громади є важливим інструментом зміцнення її фінансової спроможності, ефективного використання місцевого ресурсного потенціалу та створення умов для сталого розвитку. Проведений аналіз показав, що громада має сформовану адміністративну, бюджетну, стратегічну й програмну основу, однак її фінансова модель значною мірою залежить від податку на доходи фізичних осіб та офіційних трансфертів. Структура видатків засвідчила переважання соціальної спрямованості бюджету, що забезпечує базові потреби населення, але обмежує можливості активнішого фінансування інфраструктурних, інвестиційних і підприємницьких напрямів. На основі SWOT-аналізу визначено ключові сильні й слабкі сторони громади, можливості та загрози її розвитку, а також запропоновано напрями удосконалення регулювання економічного розвитку.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності окремих інструментів місцевого економічного розвитку Костопільської громади, зокрема адміністрування місцевих податків і зборів, використання комунального майна та земельних ресурсів, підтримки підприємництва, залучення грантового й міжнародного фінансування. Окремого значення набуває розроблення системи показників моніторингу, яка дозволить оцінювати не лише виконання стратегічних і програмних документів, а й реальні зміни у фінансовій спроможності, зайнятості, інвестиційній активності та структурі бюджету, це надасть змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати більш дієвий механізм регулювання економічного розвитку громади.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Варченко О.О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 473–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-68>
2. Пронько Л., Загайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Струмецький О. Забезпечення місцевого економічного розвитку громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 352, № 2. С. 493–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-66>
4. Залізничук В.П., Лазебна І.В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/68> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Федоренко Т.В. Стратегування місцевого економічного розвитку територіальних громад в умовах безпекових викликів та повоєнного відновлення. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 273–278. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/strategizing-local-economic-development-of/> (дата звернення: 14.04.2026).
6. Фросіняк Р.В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. Вип. 1(9). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11>
7. Сторонянська І.З., Залуцький І.Р. Забезпечення дієвості політики регіонального розвитку на засадах посилення просторової інтегрованості в регіоні. *Регіональна економіка*. 2024. № 2(112). С. 23–40. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-2>
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 14.04.2026).
9. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/940-2024-%D0%BF> (дата звернення: 14.04.2026).

10. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення: 14.04.2026).

11. Support to Rapid Economic Recovery of Ukrainian Municipalities Project. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/support-rapid-economic-recovery-ukrainian-municipalities-project-srer> (дата звернення: 14.04.2026).

12. Бюджет Костопільської міської територіальної громади. *Відкритий бюджет: державний вебпортал бюджету для громадян*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1756200000/info/profile> (дата звернення: 14.04.2026).

13. Костопільська територіальна громада: профіль громади. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4503> (дата звернення: 14.04.2026).

14. Програма економічного та соціального розвитку Костопільської міської територіальної громади на 2026 рік. URL: <https://kostopil-rada.gov.ua/programa-ekonomichnogo-rozvitku-11-35-33-13-07-2023/> (дата звернення: 14.04.2026).

15. Рішення міської ради № 1669 «Про затвердження Стратегії розвитку Костопільської територіальної громади на період до 2030 року та Плану заходів на 2024–2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Костопільської міської територіальної громади на період до 2030 року» від 05.06.2024. *Костопільська міська рада*. URL: <https://kostopil-rada.gov.ua/docs/1705814/> (дата звернення: 14.04.2026).

16. Соціальний паспорт. *Костопільська міська рада*. URL: <https://kostopil-rada.gov.ua/socialnij-pasport-19-33-46-17-01-2024/> (дата звернення: 14.04.2026).

References

1. Varchenko, O. M., Krysanov, D. F., & Varchenko, O. O. (2025). Mistsevyi ekonomichni rozvytok u terytorialnykh hromadakh Ukrainy [Local economic development in territorial communities of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 473–482. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-68> [in Ukrainian].

2. Pronko, L., Zataidukh, K., & Chorni, Ya. (2024). Ekonomichni rozvytok terytorialnykh hromad: Sutnist, osoblyvosti ta stratehichni perspektvyv [Economic development of territorial communities: Essence, features and strategic prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> [in Ukrainian].

3. Strumetskiy, O. (2026). Zabezpechennia mistsevoho ekonomichnogo rozvitku hromad [Ensuring local economic development of communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 352(2), 493–500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-66> [in Ukrainian].

4. Zaluzniuk, V. P., & Lazebna, I. V. (2024). Ekonomichni rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia [Economic development of territorial communities under martial law and post-war recovery]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (5). Retrieved from <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/68> [in Ukrainian].

5. Fedorenko, T. V. (2026). Stratehuvannia mistsevoho ekonomichnogo rozvitku terytorialnykh hromad v umovakh bezpekovykh vyklykiv ta povoiennoho vidnovlennia [Strategizing local economic development of territorial communities under security challenges and post-war recovery]. *Modern Economics*, (55), 273–278. Retrieved from <https://modecon.mnau.edu.ua/strategizing-local-economic-development-of/> [in Ukrainian].

6. Frosiniak, R. V. (2025). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: Upravlinski vyklyky ta adaptatsiia [Financial capacity of territorial communities under martial law in Ukraine: Management challenges and adaptation]. *Tsentrálnoukrainskyi visnyk prava ta publichnogo upravlinnia*, 1(9), 86–93. <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11> [in Ukrainian].

7. Storonianska, I. Z., & Zalutskyi, I. R. (2024). Zabezpechennia diievosti polityky rehionalnoho rozvitku na zasada-kh posylennia prostоровoi intehrovanosti v rehioni [Ensuring the effectiveness of regional development policy based on strengthening spatial integration in the region]. *Rehionalna ekonomika*, 2(112), 23–40. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-2> [in Ukrainian].

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the principles of state regional policy and the policy of recovery of regions and territories]: *Zakon Ukrainy vid 09.07.2022 № 2389-IX*. (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvitku na 2021–2027 roky [On amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021–2027]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2024 № 940*. (2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/940-2024-%D0%BF> [in Ukrainian].

10. OECD. (2022). *Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en> Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html [in English].

11. UNDP. (n.d.). *Support to rapid economic recovery of Ukrainian municipalities project*. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/projects/support-rapid-economic-recovery-ukrainian-municipalities-project-srer> [in English].

12. Vidkrytyi biudzheth. (n.d.). *Biudzheth Kostopilskoi miskoi terytorialnoi hromady [Open Budget. Budget of Kostopil Urban Territorial Community]*. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1756200000/info/profile> [in Ukrainian].

13. Detsentralizatsiia v Ukraini. (n.d.). *Kostopil'ska terytorialna hromada: Profil hromady [Decentralization in Ukraine. Kostopil Territorial Community: Community profile]*. Retrieved from <https://decentralization.ua/newgromada/4503> [in Ukrainian].

14. Prohrama ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Kostopilskoi miskoi terytorialnoi hromady na 2026 rik [Program of economic and social development of Kostopil Urban Territorial Community for 2026]. (2026). Retrieved from <https://kostopil-rada.gov.ua/programa-ekonomichnogo-rozvitku-11-35-33-13-07-2023/> [in Ukrainian].

15. Kostopil'ska miska rada. (2024). Rishennia miskoi rady № 1669 “Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku Kostopilskoi terytorialnoi hromady na period do 2030 roku ta Planu zakhodiv na 2024–2027 roky z realizatsii Stratehii rozvytku Kostopilskoi miskoi terytorialnoi hromady na period do 2030 roku” vid 05.06.2024 [Decision of the City Council No. 1669 “On approval of the Development Strategy of Kostopil Territorial Community for the period up to 2030 and the Action Plan for 2024–2027 for the implementation of the Development Strategy of Kostopil Urban Territorial Community for the period up to 2030” dated June 5, 2024]. Retrieved from <https://kostopil-rada.gov.ua/docs/1705814/> [in Ukrainian].

16. Kostopil'ska miska rada. (n.d.). *Sotsialnyi pasport [Social passport]*. Retrieved from <https://kostopil-rada.gov.ua/socialnij-pasport-19-33-46-17-01-2024/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.05.2026

Дата публікації: 20.05.2026

Antonova Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management and Public
Governance
National University of Water and
Environmental Engineering*

Yasynska Bohdana

*Master's Student of the
National University of Water and
Environmental Engineering*

MANAGEMENT TOOLS AND PRIORITIES FOR REGULATING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE KOSTOPIL URBAN TERRITORIAL COMMUNITY

Summary. Introduction. The economic development of territorial communities under decentralization and martial law is of particular importance, since the prerequisites for financial stability, support for entrepreneurship, efficient use of resources, and socio-economic stability are formed at the local level. Kostopil Urban Territorial Community has an established administrative, budgetary, strategic, and programmatic basis for development; however, it requires stronger instruments for regulating economic growth, particularly in terms of strengthening its own revenue base, intensifying entrepreneurial activity, attracting investment, and improving the efficiency of using property and land potential.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the directions for improving the regulation of the economic development of Kostopil Urban Territorial Community based on the generalization of scientific approaches to local economic development, analysis of the community's strategic and program documents, assessment of the structure of its budget revenues and expenditures, and identification of practical management tools for increasing financial capacity and the effectiveness of local economic policy.

Materials and methods. The materials of the study include regulatory legal acts in the field of regional policy and the functioning of territorial communities, works of Ukrainian scholars on local economic development, financial capacity of communities and municipal governance, materials of international organizations concerning the recovery of Ukrainian municipalities, as well as official budgetary, strategic, programmatic and reference materials of Kostopil Urban Territorial Community. The study used the methods of theoretical generalization, grouping, analysis and synthesis, comparative analysis, SWOT analysis, and logical generalization of results.

Results. The article characterizes the prerequisites for the economic development of Kostopil Urban Territorial Community, analyzes its strategic and program documents, the dynamics of budget revenues and expenditures, as well as the structure of budget revenues and expenditures. It has been established that the financial base of the community is largely formed by tax revenues, primarily personal income tax, while the share of official transfers remains significant. The expenditure structure of the budget indicates the predominance of social orientation, which ensures the basic needs of the population but limits the possibilities for more active financing of infrastructure, investment, and entrepreneurial areas. Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses, opportunities and threats to the development of the community have been identified, and directions for improving the regulation of economic development have been proposed.

Prospects. Further scientific research should focus on assessing the effectiveness of individual instruments of local economic development of Kostopil Community, in particular the administration of local taxes, the use of municipal property and land resources, support for

entrepreneurship, and the attraction of grant and international funding. This will make it possible to form a more effective system for monitoring and regulating the economic development of the community.

Key words: territorial community, economic development, local budget, financial capacity, tax revenues, SWOT analysis, Kostopil Community.