

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

Допускається до захисту

в. о. завідувача кафедри

_____ **Ж. КОНОНЕНКО**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Економіка підприємства»
ступеня магістра

Виконавець роботи Жук Яна Анатоліївна

Науковий керівник д. е. н., доцент Миколенко Інна Григорівна

Рецензент _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

Полтава 2025

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ...	6
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу територіальних громад.....	6
1.2. Чинники впливу на формування та використання економічного потенціалу у системі місцевого самоврядування	13
1.3. Методологічні основи оцінки та прогнозування економічного потенціалу територіальної громади	17
Висновок до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	23
2.1. Оцінка економічного стану територіальної громади	23
2.2. Аналіз ефективності використання економічного потенціалу та ресурсної бази територіальної громади	32
2.3. Аналіз передумов інноваційного розвитку територіальної громади	46
Висновок до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	56
3.1. Стратегічна модель зміцнення економічного потенціалу громади	56
3.2. Фінансове обґрунтування та структура стартап-проєкту ...	65
3.3. Прогнозування соціально-економічної ефективності стартап-проєкту	73
Висновок до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

У сучасних умовах децентралізації, посилення фінансової автономії територіальних громад та зростання вимог до ефективності управління місцевими ресурсами особливої уваги набуває дослідження економічного потенціалу територій. Військові події, нестабільність економічного середовища та необхідність адаптації до нових викликів формують потребу у пошуку нових підходів до оптимізації ресурсів, зміцнення інституційної спроможності та розроблення інноваційних моделей розвитку. У цьому контексті вивчення економічного потенціалу громади та розробка інструментів його підвищення є важливим науковим і практичним завданням, що визначає актуальність обраної теми. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування, посилення фінансової автономії, зростання потреб населення, а також вплив кризових і форс-мажорних обставин зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів управління ресурсами та стратегічного планування. У цьому контексті комплексне вивчення економічного потенціалу громади є важливою передумовою для прийняття раціональних управлінських рішень, оптимізації діяльності та визначення перспективних напрямів розвитку.

Генезис наукових поглядів на потенціал територіальних громад свідчить про тяглість та багатоаспектність цієї проблематики. Сучасний вектор економічної думки продовжує поглиблювати концептуальні засади управління ресурсним забезпеченням громад, акцентуючи увагу на пошуку нових інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на значний масив напрацювань у сфері муніципального управління, проблема оцінювання економічного потенціалу територіальних громад залишається динамічним об'єктом досліджень. Сьогодні науковий пошук спрямований на адаптацію класичних підходів до нових реалій інституційного середовища, що зумовлює необхідність безперервного моніторингу та переосмислення механізмів

капіталізації місцевих ресурсів.

Метою роботи є комплексне оцінювання економічного потенціалу територіальної громади та розроблення моделі його підвищення на основі інноваційних підходів та сучасних інструментів управління. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення економічного потенціалу та класифікації його структурних елементів;
- дослідити чинники, що впливають на формування та використання економічного потенціалу територіальної громади;
- провести аналіз соціально-економічного розвитку Новоселівської сільської ради, оцінити її фінансово-економічний стан та ефективність використання ресурсів;
- виявити основні проблеми та резерви розвитку громади на основі аналітичного дослідження;
- обґрунтувати доцільність впровадження інноваційної моделі розвитку економічного потенціалу;
- розробити практичні рекомендації щодо створення стартап-моделі та визначити етапи її реалізації.

Об'єктом дослідження є економічний потенціал територіальної громади як комплексна система ресурсів, можливостей та управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи до оцінювання, формування й підвищення економічного потенціалу громади, а також інструменти та механізми його розвитку на інноваційній основі.

Дослідження ґрунтуються на узагальненні теоретичних підходів до трактування економічного потенціалу, його структури, складових елементів та системи чинників, які впливають на його формування та використання. Теоретико-методична база дослідження забезпечує концептуальну основу для подальшого аналізу та дає можливість визначити логіку оцінювання потенціалу у контексті управління розвитком території. Проведений економічний аналіз діяльності Новоселівської сільської ради включає

дослідження ресурсного забезпечення, фінансових показників, демографічних тенденцій, динаміки підприємницької активності, структури бюджетних надходжень і видатків та результатів реалізованих програм. Отримані дані дозволяють оцінити рівень ефективності використання економічного потенціалу громади, виявити проблемні аспекти функціонування, визначити резерви зростання та сформулювати висновки щодо поточного соціально-економічного стану. У процесі роботи застосовано методи економічного аналізу та синтезу; системний підхід; порівняльний аналіз та статистичні методи; методи структурно-логічного узагальнення; графічний метод для візуалізації результатів; методи стратегічного планування й проєктного підходу для розробки стартап-моделі розвитку.

Інформаційною основою роботи є нормативно-правові акти України, статистичні дані Держстату, матеріали місцевого бюджету, офіційні документи Новоселівської сільської ради, дані відкритих інформаційних ресурсів, аналітичні звіти та наукові публікації з тематики управління економічним розвитком громад.

Основні теоретичні положення та результати дослідження були представлені на наукових конференціях, зокрема: на XLVIII Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (2025 р.); на X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет- конференції (2025 р.).

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 74 позиції. Основний текст містить 95 сторінок, у ньому представлено 46 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення економічного потенціалу територіальних громад

Економічний потенціал підприємства чи територіальної громади є багатоаспектною категорією, що відображає сукупність наявних ресурсів та можливостей для досягнення поставлених економічних цілей. У сучасній економічній науці існує кілька ключових концептуальних підходів до його визначення, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах. Ресурсний підхід є одним із найдавніших і найфундаментальніших. Він розглядає економічний потенціал як сукупність усіх видів ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання чи територія. До них належать [28, 29, 37]:

- трудові ресурси (кількість, кваліфікація, досвід та вікова структура робочої сили);
 - матеріальні ресурси (основні фонди, сировина, матеріали, земельні ділянки);
 - фінансові ресурси (власний капітал, доступ до кредитних коштів, інвестицій);
 - інформаційні та технологічні ресурси (доступ до інформації, сучасні технології, інновації);
 - природні ресурси (родючість ґрунтів, водні та мінеральні ресурси).
- Згідно з цим підходом, чим повніша та якісніша ресурсна база, тим вищий потенціал для виробництва та розвитку.

Економічний потенціал громади є комплексним показником, що відображає здатність території використовувати наявні ресурси для забезпечення соціально-економічного розвитку, покращення якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності. До складу економічного

потенціалу входять людські, земельні, фінансові та інфраструктурні ресурси, а також соціально-економічна база, яка формує умови для розвитку підприємництва та залучення інвестицій. Аналіз ефективності використання економічного потенціалу дозволяє виявити резерви розвитку громади, оцінити динаміку використання ресурсів, визначити ключові обмеження та ризики, а також сформулювати практичні рекомендації для стратегічного планування. Особливо актуальним такий аналіз є для сільських територій, де обмежені ресурси потребують оптимального використання та модернізації управлінських механізмів [50, 66]. Результати дослідження дозволять керівництву громади, органам місцевого самоврядування та інвесторам приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати стратегію сталого розвитку території.

Ефективність використання економічного потенціалу громади визначає рівень мобілізації ресурсів, їх продуктивність та внесок у соціально-економічний розвиток території. Для сільських громад, таких як Новоселівська сільська рада, оптимальне використання ресурсів є критично важливим через обмеженість бюджету, демографічні виклики та залежність від аграрного сектору. Особливо важливо враховувати [47, 60, 66]:

- демографічні тенденції, зокрема старіння населення та міграційні процеси, які впливають на трудові ресурси;
- фінансові можливості громади, включаючи структуру доходів, бюджетну автономію та рентабельність сільгосппідприємств;
- інфраструктурну базу, що визначає потенціал розвитку соціальної та економічної сфери;
- земельні ресурси, як основний фактор розвитку аграрного сектору та залучення інвестицій.

Результативний підхід фокусується на кінцевих результатах використання ресурсів, а не на їхній наявності. Економічний потенціал тут визначається як максимально можливий обсяг продукції, який можна виробити за певних умов, або як можливість досягнення певних фінансових

показників (прибуток, рентабельність, дохід на душу населення). Цей підхід є корисним для оцінки ефективності та продуктивності, але менш підходить для довгострокового стратегічного планування, оскільки не враховує приховані можливості та невикористані ресурси.

Функціональний (системний) підхід є найбільш комплексним. Він розглядає економічний потенціал не просто як суму ресурсів чи результатів, а як здатність системи (підприємства, громади) ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики та генерувати нові можливості для розвитку. Ключовим елементом тут є не стільки наявність ресурсів, скільки здатність управління (менеджменту) їх ефективно комбінувати, створювати синергетичний ефект та залучати зовнішні інвестиції.

Для всебічного аналізу економічного потенціалу Новоселівської сільської ради найдоцільнішим є використання комбінованого підходу, який поєднує елементи всіх трьох концепцій. Він дозволяє оцінити як наявну ресурсну базу (аграрні землі, трудові ресурси), так і поточну ефективність (доходи бюджету, обсяги виробництва), а також управлінську спроможність громади до адаптації та стратегічного планування [39, 58].

Отже, економічний потенціал – це найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів для досягнення максимально досяжного стану економічної системи.

Структурні компоненти економічного потенціалу сільської ради приведемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 містить шість ключових структурних компонентів економічного потенціалу, кожен з яких відіграє важливу роль у розвитку. Саме такі компоненти можна розділити на кілька категорій:

- виробничий та інвестиційний потенціали, що охоплюють матеріальну базу, технології, інфраструктуру та здатність залучати капітал;
- трудовий та Фінансовий потенціали, що стосуються наявності кваліфікованих кадрів, а також фінансових джерел (бюджет, гранти, власні

надходження);

- маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали, які відповідають за ефективне управління, координацію, адаптацію до ринкових умов та просування продукції чи послуг.

Таблиця 1.1 – Види компонентів економічного потенціалу

№	Компонент	Сутність
1	Виробничий потенціал	Ресурси для створення нової вартості: матеріально-технічна база, технології, інфраструктура, заклади культури, спортивні споруди.
2	Фінансовий потенціал	Здатність забезпечити власні/позикові ресурси для діяльності: бюджетні ресурси, власні надходження, гранти та субвенції.
3	Інвестиційний потенціал	Здатність залучати інвестиції, відтворювати виробничі ресурси, залучати партнерів, реалізовувати проєкти енергозбереження та розвитку інфраструктури.
4	Трудовий потенціал	Наявні та потенційні трудові ресурси, їх розподіл, кваліфікація, а також населення громади як ресурс для соціальних, культурних та економічних ініціатив.
5	Маркетинговий потенціал	Здатність вивчати та реагувати на ринкові потреби, просувати послуги/продукцію, культурні та молодіжні програми, інформаційні платформи, залучення громади до розвитку.
6	Організаційно-управлінський потенціал	Координація, управлінська структура, прийняття рішень, адаптивність, ефективність ОТГ, взаємодія між сільськими радами, координація проєктів.

Джерело: узагальнено за [41, 44, 52, 55]

Такі компоненти взаємопов'язані та в сукупності формують основу економічного розвитку будь-якого суб'єкта, будь то підприємство чи територіальна громада. Зростання населення і територіальне об'єднання сільських рад створює потенціал для більш ефективного управління ресурсами. Юридичні ризики щодо об'єктів власності можуть обмежувати залучення інвестицій.

Для ефективного розвитку громади необхідно чітко класифікувати компоненти її економічного потенціалу. Доцільно аналізувати цей потенціал через призму п'яти ключових аспектів:

1. Ресурсна складова – охоплює наявні активи громади (як фактичні, так і номінальні), що є фундаментом для господарської діяльності:

– фінансово-бюджетні: кошти бюджету та фінансові інструменти;

- виробничо-технічні: потужності підприємств, обладнання та технології;

- природно-сировинні: корисні копалини, кліматичні умови та екологічні ресурси;

- людські: трудовий капітал громади.

2. Організаційно-трансформаційна здатність визначає готовність громади до якісних змін та її спроможність ефективно поєднувати ресурси, знання та інституції:

- управлінсько-правові: менеджмент, нормативна база та методологічне забезпечення;

- комунікаційні: взаємозв'язки, інформаційний обмін та інтеграційні процеси;

- соціально-психологічні: рівень кваліфікації кадрів та готовність населення до змін.

3. Ринкова адаптивність та розвиток відображають потенціал територіальних громад до функціонування в умовах конкурентного середовища та залучення капіталу:

- комерційні: підприємницька активність, маркетинг та споживчий попит;

- розвитку: інвестиційна привабливість, впровадження інновацій та експортні можливості;

- забезпечувальні: ринкова інфраструктура.

4. Соціально-гуманітарний вектор характеризує можливості громади щодо забезпечення високої якості життя, захисту прав та всебічного розвитку особистості:

- інтелектуально-освітні: рівень науки, освіти та культури;

- демографічно-соціальні: стан населення, правова захищеність та соціальні гарантії;

- життєве середовище: екологічна безпека та побутова інфраструктура.

5. Галузева реалізація визначає сфери безпосереднього застосування

економічного потенціалу в межах конкретних секторів економіки громади:

- промисловість та аграрний сектор;
- будівництво, торгівля та сфера послуг;
- транспортна логістика, туризм та сектор управління.

Формування економічного потенціалу територіальної громади є складним, тривалим та динамічним процесом, який потребує системного підходу до класифікації та поєднання його базових елементів. У межах цього процесу доцільно розглядати структуру потенціалу через призму декількох взаємопов'язаних аспектів. Перш за все, це ресурсне забезпечення, що охоплює бюджетні, трудові, фінансові, виробничі та природно-кліматичні активи, які становлять матеріальну основу громади. Поряд із ресурсами критичне значення має здатність системи до структуризації та здійснення соціально-економічних перетворень, що базується на управлінській ефективності, інституційній міцності, інформаційній відкритості та нормативно-правовому забезпеченні [28, 33, 37, 39]. Одночасно із цим важливу роль відіграє формування ринкового середовища, де інвестиційні, інноваційні та підприємницькі можливості визначають здатність території розвиватися в конкурентних умовах.

Особливе місце в цій системі займає рівень та якість життя громади, що ілюструє можливості для реалізації інтелектуально-культурного та демографічного потенціалу населення, забезпечуючи його правовий захист та екологічну безпеку. Усі ці складові знаходять своє практичне втілення у конкретних сферах реалізації – промисловому, сільськогосподарському, транспортно-логістичному, туристичному та інших секторах економіки територіальної громади. Розвиток цього багатогранного потенціалу відбувається під постійним впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє громаді нарощувати потужності для економічного зростання.

Ключовим результатом такої системної розбудови є створення синергетичного ефекту, що виникає від гармонійної взаємодії всіх

компонентів потенціалу. Це не лише сприяє покращенню соціально-економічних умов та реалізації інтересів усіх зацікавлених сторін, а й виступає самодостатньою ціллю розвитку [26]. Отримана синергія конвертується у вагомі суспільні «бонуси»: зростання згуртованості мешканців, перехід до раціонального використання ресурсів, стимулювання креативності місцевого бізнесу та відродження культурної спадщини. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує демографічне відновлення, зокрема через зменшення відтоку молоді та підвищення привабливості громади для життя і праці.

Процес формування цілісного та потужного економічного потенціалу території відкриває шлях до отримання вагомого синергетичного ефекту. Його практичними проявами стають стабільне економічне зростання, розширення ринку праці через створення нових робочих місць, а також загальне підвищення рівня добробуту як окремих жителів, так і громади в цілому. Важливою умовою цього процесу є розбудова та безперебійне функціонування об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури. Можливість досягнення такої синергії безпосередньо залежить від налагодження ефективної моделі взаємодії та активного партнерства між місцевою владою, представниками бізнесу та громадськістю [15, 19, 36].

Фундаментом для забезпечення позитивного результату в цьому контексті виступають сприятливі умови для обміну знаннями та практичним досвідом. Це передбачає не лише раціональне поєднання наявних ресурсів і матеріально-технічної бази, а й створення спільного інформаційного та інтелектуального простору. У результаті така координація зусиль дозволяє максимально ефективно використовувати внутрішні резерви громади, перетворюючи розрізнені активи на єдиний дієвий механізм сталого розвитку.

1.2. Чинники впливу на формування та використання економічного потенціалу у системі місцевого самоврядування

Чинники впливу на формування та використання економічного потенціалу в системі місцевого самоврядування є складною сукупністю взаємозалежних обставин, що визначають спроможність територіальної громади до саморозвитку. Системний підхід до цієї проблеми передбачає розгляд як зовнішніх умов, так і внутрішніх ресурсів у їхньому постійному взаємозв'язку. До зовнішніх або екзогенних чинників належать макроекономічна стабільність держави, чинне законодавство у сфері децентралізації, податкова політика та державні програми регіональної підтримки, які створюють загальний правовий та фінансовий ландшафт для діяльності громади. Одночасно з цим формування потенціалу неможливе без урахування кон'юнктури ринків, інвестиційного клімату в країні та глобальних технологічних трендів, які диктують вимоги до конкурентоспроможності місцевих виробників.

Внутрішня база потенціалу формується під впливом ендогенних чинників, серед яких першочергове значення мають природно-ресурсна основа, географічне розташування території та демографічний стан. Якість людського капіталу, рівень професійної кваліфікації кадрів та стан матеріально-технічної інфраструктури безпосередньо обмежують або розширюють межі господарської активності. Водночас у системі місцевого самоврядування критично важливу роль відіграють управлінські чинники: професіоналізм апарату ради, прозорість прийняття рішень, здатність до стратегічного планування та ефективність управління комунальним майном. Фінансова самодостатність, що виражається через частку власних доходів у бюджеті, стає тим важелем, який дозволяє громаді самостійно визначати пріоритети розвитку та фінансувати інноваційні проєкти [1, 25, 29].

Особливим каталізатором використання цього потенціалу виступає інституційна взаємодія – рівень довіри та якості співпраці між місцевою

владою, підприємницькими структурами та активною громадськістю. Саме цей синергетичний чинник дозволяє трансформувати пасивні ресурси у дієвий економічний механізм, де обмін досвідом, знаннями та раціональне поєднання зусиль усіх стейкхолдерів забезпечують стаке зростання добробуту населення. Таким чином, ефективність використання потенціалу залежить від здатності органів місцевого самоврядування гармонізувати внутрішні можливості громади із зовнішніми викликами, створюючи сприятливе середовище для залучення інвестицій та стимулювання місцевих ініціатив [1, 2, 6, 15].

Таблиця 1.2 – Внутрішні та зовнішні чинники формування та розвитку економічного потенціалу територіальної громади

Група чинників	Назва чинника	Опис
Внутрішні	Кадрові ресурси	Кількість, якість (освіта, кваліфікація, досвід), вікова структура та міграційні процеси населення. Відтік молоді є ризиком.
	Матеріально-технічна база	Сукупність основних фондів, інфраструктура (дороги, комунікації), технологічне оснащення та інновації.
	Організаційна структура управління	Якість менеджменту, гнучкість у прийнятті рішень, прозорість, стратегія розвитку та сприятливий бізнес-клімат.
	Фінансові ресурси	Обсяг власних коштів підприємств та доступ до зовнішнього фінансування для модернізації та реалізації проєктів.
	Природні ресурси	Родючі ґрунти (чорноземи), наявність водних ресурсів та сприятливий клімат, що є основою для сільського господарства.
Зовнішні	Державна та регіональна політика	Податкова політика, програми підтримки, інфраструктурні проєкти та законодавчі зміни, що приймаються на вищих рівнях.
	Ринкові умови	Динаміка цін на аграрну продукцію, рівень конкуренції, попит та доступ до ринків збуту.
	Інвестиційна привабливість	Наявність інвесторів, політична стабільність у регіоні та гарантії захисту інвестицій.
	Технологічний розвиток	Доступ до інновацій, особливо в аграрному секторі (точне землеробство, сучасна техніка).
	Соціокультурні чинники	Рівень освіти, культура населення та його готовність до інновацій і змін.

Джерело: узагальнено за [15, 25, 26, 31]

Формування, розвиток та ефективне використання економічного потенціалу залежать від безлічі чинників, які можна класифікувати на дві основні групи: внутрішні, що знаходяться під контролем громади, та зовнішні, на які вона може впливати лише опосередковано. Мало сформувати потенціал, його ще потрібно правильно використати. Це означає оптимізувати всі бізнес-процеси, щоб максимізувати віддачу від наявних ресурсів:

- визначення чітких цілей і розробка стратегій для їх досягнення з урахуванням наявного потенціалу;
- постійний контроль за використанням ресурсів, аналіз ефективності та виявлення резервів для зростання;
- направлення частини прибутку на модернізацію обладнання, навчання персоналу та науково-дослідні роботи;
- розробка заходів для мінімізації негативних наслідків від зовнішніх і внутрішніх чинників [34, 38, 42].

Успіх Новоселівської сільської ради залежить від того, наскільки добре вона вміє враховувати та синхронізувати ці чинники. Наприклад, щоб залучити інвестора (зовнішній фактор), сільська рада має розробити привабливу пропозицію (внутрішній фактор), що включає готову земельну ділянку з підведеними комунікаціями, прозору процедуру оформлення документів та кваліфіковані кадри.

Отже, економічний потенціал Новоселівської громади – це не просто сукупність наявних ресурсів, а результат ефективного управління ними в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Це щоденна робота з аналізу, планування та реалізації, яка дозволяє громаді рухатися вперед.

Таким чином, успіх підприємства залежить від його здатності не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й постійно працювати над зміцненням свого внутрішнього потенціалу, ефективно використовуючи всі наявні ресурси. Всі ці чинники не існують ізольовано. Вони взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, що визначає можливості громади. Наприклад, сприятливе географічне розташування (зовнішній чинник) може

бути використане лише за умови ефективного управління (внутрішній чинник) для залучення інвестицій.

Таблиця 1.3 – Ключові індикатори оцінки економічного потенціалу територіальної громади

Категорія чинників	Назва показника	Опис показника	Приклад та значення для Новоселівської громади
Зовнішні чинники	Надходження до бюджету	Питома вага надходжень від різних податків у загальному фонді бюджету.	Якщо земельний податок становить 50% надходжень, то економічний потенціал сильно залежить від аграрного сектору.
	Демографічна ситуація	Кількість населення, народжуваність, смертність, міграційний приріст/відтік.	Міграційний відтік у -5 осіб на 1000 свідчить про проблему відтоку кадрів. Частка працездатного населення вказує на трудовий потенціал.
	Інвестиційна активність	Кількість та вартість залучених інвестиційних проектів, кількість створених робочих місць.	Залучення інвестора, який створює 20 нових робочих місць та інвестує 10 млн грн, є значним кроком для розвитку.
Внутрішні чинники	Ефективність використання земельних ресурсів	Середня ставка орендної плати за 1 га землі (грн/га) та частка неоформлених (тіньових) земель.	Якщо середня ставка становить 1000 грн/га, а в сусідній громаді – 2000 грн/га, це вказує на потенціал для збільшення надходжень.
	Фінансова стабільність	Частка власних доходів, рівень виконання бюджету, частка витрат на розвиток.	Частка власних доходів на рівні 60-70% свідчить про фінансову незалежність. Рівень виконання бюджету має бути близьким до 100%.
	Ефективність управління комунальною власністю	Коефіцієнт використання комунального майна та сума надходжень від оренди.	Якщо з 10 об'єктів орендується лише 2, то ефективність використання є низькою.
	Людський потенціал	Частка кваліфікованих кадрів в апараті ради та рівень середньої заробітної плати в громаді.	Вища середня заробітна плата свідчить про наявність більш продуктивних робочих місць і привабливість громади для життя.

Джерело: узагальнено за [18, 28, 42, 49]

Для сільської ради важливо усвідомлювати ці чинники та розробляти стратегію розвитку, яка б враховувала як можливості, так і обмеження, що вони створюють.

1.3. Методологічні основи оцінки та прогнозування економічного потенціалу територіальної громади

Для об'єктивної оцінки та прогнозування економічного потенціалу Новоселівської сільської ради використовуються різноманітні методи, що дозволяють отримати комплексну картину та розробити ефективні стратегії розвитку. Оцінка економічного потенціалу:

- метод інтегральних показників передбачає розробку зведеного індексу, який об'єднує кілька ключових показників для отримання комплексної оцінки, наприклад, такий індекс може включати в себе показники ресурсного потенціалу (площа сільськогосподарських угідь на душу населення), виробничого (обсяг валової продукції), фінансового (доходи бюджету на душу населення) та інноваційного (кількість впроваджених інновацій), розрахунок та аналіз динаміки такого індексу дозволяють відстежувати загальний стан економіки громади;

- метод SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища громади, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, для Новоселівської громади сильною стороною може бути наявність родючих ґрунтів, а слабкою – застаріла інфраструктура, можливістю може бути державна програма підтримки фермерства, а загрозою – коливання цін на аграрну продукцію;

- аналіз ключових економічних показників найпростіший, але дуже інформативний метод, оцінка динаміки таких показників, як обсяг валової продукції, доходи місцевого бюджету, кількість суб'єктів підприємництва, рівень зайнятості та середня заробітна плата, дозволяє виявити основні тенденції розвитку.

Розробка довгострокових планів, що базуються на SWOT-аналізі (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), є ключовим інструментом для максимізації економічного потенціалу та покращення життя громади.

Таблиця 1.4 – Методичний інструментарій оцінювання економічного потенціалу територіальної громади

Метод	Тип	Сутність та призначення
Аналіз фінансових показників	Кількісний	Оцінка доходів, видатків, виконання бюджету та ефективності фінансових потоків.
Інтегральні показники	Кількісний	Розрахунок комплексного потенціалу на основі фінансових, трудових та матеріальних ресурсів.
Порівняльний аналіз	Кількісний	Бенчмаркінг з іншими громадами для визначення ефективності використання ресурсів.
Експертні оцінки	Якісний	Оцінка потенціалу фахівцями громади та керівниками відділів.
SWOT-аналіз	Якісний	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
Аналіз соціальної ефективності	Якісний	Вивчення задоволеності населення, доступності послуг та ефективності соціальних програм.

Джерело: узагальнено за [7, 11, 12, 18, 26]

Кількісні методи дозволяють оцінити потенціал у числовому вираженні та порівняти з попередніми періодами. Якісні методи допомагають врахувати нематеріальні аспекти, такі як управлінська спроможність, соціальна згуртованість та рівень довіри населення. Комплексне застосування методів дозволяє сформулювати реалістичну оцінку потенціалу громади та обґрунтувати стратегії розвитку.

Підвищення економічного потенціалу громади передбачає ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій та розвиток соціальної та економічної інфраструктури. Основні напрямки розвитку:

1. Фінансова стабілізація та диверсифікація доходів через оптимізацію податкової бази та збільшення надходжень до місцевого бюджету:

- залучення грантів та державних субвенцій на розвиток інфраструктури та соціальних проектів;
- підвищення ефективності управління.

2. Впровадження сучасних інформаційних систем для планування та контролю бюджетних коштів:

- покращення координації між відділами та підрозділами громади;

- розвиток людського капіталу.

3. Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування:

- створення програм навчання для молоді та залучення фахівців у сфері освіти, охорони здоров'я та культури.

4. Інфраструктурний розвиток:

- модернізація дорожньої мережі, систем водопостачання та водовідведення;

- розвиток культурної та спортивної інфраструктури.

5. Інвестиційна привабливість та інновації:

- створення умов для залучення бізнесу та інвесторів у громаду;
- впровадження інноваційних технологій в управлінні ресурсами та наданні послуг населенню.

Таблиця 1.5 – Пропозиції щодо підвищення економічного потенціалу

Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Фінансова стабілізація	Оптимізація податкової бази, залучення грантів	Збільшення доходів громади, стабільність бюджету
Ефективність управління	Впровадження ІТ-систем, покращення координації	Підвищення прозорості та ефективності витрат
Людський капітал	Підвищення кваліфікації працівників, навчальні програми для молоді	Збільшення професійної спроможності та залучення нових фахівців
Інфраструктура	Модернізація доріг, водопостачання, культурних та спортивних об'єктів	Покращення якості життя, розвиток соціальної інфраструктури
Інвестиції та інновації	Створення сприятливих умов для бізнесу, впровадження інновацій	Залучення додаткових ресурсів та технологічне оновлення громади

Джерело: узагальнено за [28, 29, 33, 37]

Отже, узагальнена інформація дає можливість наголосити на наступному:

- рекомендації спрямовані на комплексний розвиток громади, поєднуючи фінансові, соціальні та інфраструктурні аспекти;
- застосування запропонованих заходів дозволить підвищити

економічну спроможність громади, залучити інвестиції та поліпшити якість надання послуг населенню;

- виконання рекомендацій потребує стратегічного планування, контролю виконання та моніторингу результатів.

Прогнозування економічного потенціалу:

- екстраполяційний метод є найпростішим і полягає у перенесенні існуючих тенденцій на майбутній період, наприклад, якщо доходи зростали на 5% щорічно, екстраполяція передбачає таке ж зростання і в наступні роки, цей метод є ефективним для короткострокового прогнозування, але має обмеження в умовах швидких змін та зовнішніх шоків;

- економіко-математичне моделювання дозволяє побудувати складні моделі, що враховують взаємозв'язки між різними економічними показниками, наприклад, залежність доходів бюджету від кількості підприємств та обсягів виробництва, це дозволяє розрахувати майбутні значення з урахуванням різних сценаріїв розвитку;

- метод експертних оцінок з залученням кваліфікованих фахівців (економістів, представників бізнесу) для прогнозування можливих сценаріїв розвитку, цей метод є особливо корисним, коли бракує статистичних даних або коли потрібно врахувати якісні, неформалізовані чинники (наприклад, оцінка інвестиційної привабливості чи політичних ризиків).

Для максимізації економічного потенціалу Новоселівська сільська рада повинна сфокусуватися на стратегічному підході. Це означає не просто реагувати на поточні виклики, а й активно формувати своє майбутнє:

- розробка довгострокової стратегії розвитку громади має бути реалістичною, враховувати як сильні сторони (родючі землі, близькість до Полтави), так і слабкі (наприклад, демографічні проблеми);

- створення інвестиційного паспорта громади, організація «круглих столів» для бізнесу, розробка земельних ділянок для комерційного використання;

- спрощення адміністративних послуг, інформаційна підтримка,

створення бізнес-інкубаторів;

- оптимізація та ефективне використання всіх активів, що знаходяться на балансі сільської ради.

Враховуючи усі ці чинники, Новоселівська сільська рада може перетворити свої можливості в реальний економічний розвиток, забезпечуючи стабільне та заможне майбутнє для своїх жителів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було всебічно досліджено теоретико-методичні засади формування та оцінювання економічного потенціалу підприємства і територіальної громади, з урахуванням сучасних наукових підходів і специфіки функціонування Новоселівської сільської ради. З'ясовано, що економічний потенціал є багатовимірною системою, яка охоплює ресурсні компоненти, управлінські можливості, інституційне середовище та здатність громади забезпечувати стійкий розвиток у мінливих умовах. Поєднання ресурсного, результативного та функціонального підходів дозволило розглянути потенціал не лише як сукупність наявних активів, а як динамічну здатність генерувати економічну цінність, адаптуватися до викликів та формувати нові можливості зростання. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників показав, що економічні результати громади визначаються взаємодією демографічних, фінансових, управлінських, ресурсних, інвестиційних та технологічних передумов. Внутрішня структура потенціалу формується трудовими ресурсами, матеріально-технічною базою, фінансовою стійкістю та організаційно-управлінською спроможністю. Водночас зовнішні умови – державна політика, ринкова кон'юнктура, інвестиційний клімат, технологічні тренди та соціально-культурні особливості – створюють рамкове середовище розвитку. Виявлено, що саме баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами визначає траєкторію реального

економічного зростання.

Методологічні підходи, розглянуті у розділі, показали важливість комплексного оцінювання потенціалу. Кількісні методи (інтегральні індекси, аналіз фінансових та виробничих показників, порівняльний аналіз) забезпечують об'єктивне вимірювання рівня розвитку та динаміки змін. Якісні методи (SWOT-аналіз, експертні оцінки, аналіз соціальної ефективності) дозволяють урахувати інституційні, управлінські та соціальні фактори, які не піддаються прямому кількісному вимірюванню. Саме комбінація цих підходів формує основу для коректного прогнозування і прийняття стратегічних рішень.

Узагальнена оцінка свідчить, що Новоселівська громада має значний економічний потенціал, сформований аграрною спеціалізацією, вигідним територіальним розташуванням, ресурсною базою та зростаючою фінансовою спроможністю. Водночас існують обмеження, пов'язані з демографічними ризиками, нерівномірним розвитком інфраструктури, недостатньою інвестиційною активністю та потребою в модернізації управлінських процесів. Виявлені можливості – цифровізація, оптимізація податкової бази, розвиток людського капіталу, впровадження інновацій – створюють перспективи для формування нової моделі економічного розвитку. Отже, теоретико-методичний аналіз розділу 1 підтверджує, що управління економічним потенціалом громади потребує системного, науково обґрунтованого й стратегічно орієнтованого підходу. Поєднання ресурсного забезпечення, ефективного менеджменту, інституційної відкритості та інноваційних рішень є ключовою передумовою подальшого соціально-економічного зростання Новоселівської сільської ради. Саме інтеграція цих елементів створює основу для переходу від традиційної моделі управління до моделі сталого, інвестиційно привабливого та конкурентоспроможного розвитку громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка економічного стану територіальної громади

Економічний потенціал Новоселівської сільської ради є складною системою, що формується та використовується під впливом багатьох чинників. У цьому контексті ключовим є не просто оцінка наявних ресурсів, а й розуміння, як ці ресурси перетворюються на реальний економічний розвиток. Підприємство Новоселівська сільська рада, як юридична особа та орган місцевого самоврядування, має унікальну структуру та функціонал, що вимагає специфічного підходу до аналізу. Загальні тенденції:

- до 2020 року Новоселівська сільська рада була частиною Великобудищанської об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Відповідно, бюджет формувався на рівні сільської ради без окремого фінансування;
- з 2020 року, в рамках реформи децентралізації, Новоселівська сільська рада стала частиною Великобудищанської ОТГ, що дозволило збільшити фінансові надходження та розширити можливості для розвитку інфраструктури та соціальних програм;
- 2021–2024 роки: у цей період бюджет громади продовжував зростати завдяки збільшенню податкових надходжень, зокрема від податку на доходи фізичних осіб, а також завдяки державним субвенціям та грантам. Ці кошти були спрямовані на розвиток освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та соціальних послуг [41, 42, 51, 58, 59].

Демографічні та організаційні характеристики громади Новоселівської сільської ради приведені у таблиці 2.1.

Фінансовий потенціал прямо впливає на можливості розвитку громади та реалізацію виробничого та інвестиційного потенціалу. Відкритість фінансової інформації сприяє ефективності управління. Фінансовий потенціал

громади формується за рахунок власних доходів, трансфертів від держави та надходжень від господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Характеристики громади Новоселівської сільської ради

Категорія	Опис
Назва	Новоселівська сільська рада Полтавського району Полтавської області
Населені пункти	34 села
Територія	254,5 км ²
Населення (2016)	4838 осіб
Населення (2025)	6363 осіб
Код ЄДРПОУ	21046791
Дата реєстрації	21.05.1997
Основний КВЕД	84.11 (Державне управління загального характеру)
Статус	Орган місцевого самоврядування; неприбуткова організація
Статутний капітал	0 грн
Керівник	Бова Євген Юрійович
Юридичні ризики	Неоформлене комунальне право на об'єкт ПРУ №63240
Адреса	38702, Україна, Полтавський р-н, Полтавська обл., село Новоселівка, провулок Підлісний, будинок 6

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Раціональне використання бюджетних коштів забезпечує стабільний розвиток соціальної сфери, інфраструктури та стимулювання інноваційних проектів та нових моделей сталого розвитку. В таблиці 2.2 та таблиці 2.3 подано систематизований аналіз основних джерел доходів та напрямів видатків місцевого бюджету.

Найбільш перспективним джерелом доходів є місцеві податки, що зростають при створенні робочих місць та бізнес-активності.

Таблиця 2.2 – Основні джерела доходів місцевого бюджету Новоселівської сільської ради

Категорія доходу	Опис	Потенціал для розвитку громади
Податки та збори	Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), земельний податок, єдиний податок	Найстабільніше джерело. Може зростати через розвиток агробізнесу, створення робочих місць.
Державні субвенції та трансферти	Освіта, медицина, соціальні програми, інші цільові трансферти	Важливо для підтримки базових послуг. Можливість фінансування інновацій за програмами регіонального розвитку.
Місцеві збори	Туристичний збір, оренда комунального майна	Диверсифікація бюджету. Має потенціал при розвитку агротуризму та інкубаторів бізнесу.
Інші надходження	Штрафи, адмінзбори, комунальні підприємства	Не є системним джерелом, але може посилитись через цифровізацію послуг.

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Пріоритетними напрямками видатків для розвитку інноваційної економіки є інфраструктура (особливо цифрова та транспортна), освіта (кадровий потенціал) та створення екосистеми підтримки підприємництва через культурні й соціальні програми.

Таблиця 2.3 – Основні напрямки видатків місцевого бюджету

Напрямок видатків	Опис	Стратегічний вплив
Освіта	Утримання закладів, підручники, цифрові сервіси	Підготовка кадрів для агростарт-проектів, розвиток профільної освіти.
Охорона здоров'я	Медичні послуги, обладнання, ліки	Покращення якості життя, зниження соціальних ризиків.
Культура та спорт	Заходи, інфраструктура	Створення сприятливого соціального середовища, залучення молоді до інновацій.
Соціальний захист	Допомога вразливим групам, підтримка сімей	Соціальна стабільність, зменшення міграції.
Інфраструктура	Дороги, освітлення, водопостачання	Ключ до функціонування бізнесу, логістики, цифровізації (AgroHub).

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Ефективна комбінація цих напрямів створює сприятливі умови для запуску інноваційних проєктів та підтримки стартапів. Доходи можуть бути збільшені через розвиток бізнесу, інновацій та залучення інвестицій/грантів. Видатки повинні переформатовуватись у напрямку інфраструктури, цифровізації, освіти та створення умов для підприємництва. Розвиток громади базується на комплексному підході до підвищення якості життя населення, створення умов для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіону. Програми розвитку освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, а також інфраструктури є ключовими елементами стратегічного плану трансформації громади. Їх впровадження забезпечить формування соціально-економічного потенціалу, сприятиме залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та підтримці інноваційних проєктів.

Таблиця 2.4 – Програми та проєкти Новоселівської громади

Рік	Програма / проєкт	Статус	Джерело
1	2	3	4
2019	Програма населення Новоселівської сільської ради на 2019–2022	Прийнято	Рішення сесії № 159 від 12.11.2019 р.
2019	Проєкт «Матеріально-технічне забезпечення місцевої пожежної охорони»	Проєкт	Згадується в переліку програм 2019 р.
2019	Проєкт облаштування ігрового комплексу «Children's Dreams»	Проєкт	Згадується в переліку програм.
2019	Проєкт «Придбання сміттєвих баків для Нестеренківської території»	Проєкт	Згадується в переліку програм.
2020	Програма соціально-економічного розвитку Новоселівської ОТГ на 2020 рік	Прийнято	Є окрема програма на сайті громади.
2020	Раціональне використання деревної біомаси	Проєкт	Перелік програм / проєктів 2020 р.
2020	Екологічна стежка до Вільхівщинського заказника	Проєкт	Перелік програм 2020 р.
2020	«Амброзії – бій!» (екологічна ініціатива)	Проєкт	Перелік програм / проєктів
2020	Система роздільного сортування відходів (с. Божкове)	Проєкт	Перелік програм
2020	Зона відпочинку на «острові кохання» (с. Терентіївка)	Проєкт	Перелік програм 2020 р.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
2020	Туристична смуга перешкод (с. Рунівщина)	Проект	Перелік програм
2020	Фестиваль дитячої пісні «Молоді таланти»	Прийнято / план	Перелік програм 2020 р.
2020	Центр громадської активності на базі бібліотеки	Прийнято / план	Перелік програм
2021	Комплексна програма соціального захисту населення НСР (оновлення)	Прийнято / оновлено	Рішення про внесення змін до програми соціального захисту
2022	—	—	—
2023	Списку діючих програм	Прийнято / оновлено	Списку діючих програм
2024	Комплексна програма соціального захисту населення Новоселівської громади (на 2025–2026 рр.)	Прийнято / рішення	Рішення сесії № 2421.
2024	Стратегія розвитку громади до 2027 року	Прийнято / оновлено	Стратегія розвитку, нова редакція, затверджена на сайті громади
2025	Затвердження Порядку розроблення, фінансування, моніторингу програм	Прийнято	Рішення сесії № 2491 від 05.06.2025 р.
2025	Затвердження змін до бюджету громади та звіт за 1 квартал 2025 р.	Прийнято	Рішення сесії № 2528, № 2527.
2025	Затвердження положення «Центру надання соціальних послуг»	Прийнято	Модернізація структури надання соціальних послуг
2025	Програма «Шкільний автобус» (2026–2028 рр.)	Прийнято	Конкретна цільова програма на транспортні потреби шкіл громади.
2025	Програма Фінансового відділу (2026–2028 рр.)	Прийнято	Програма утримання і функціонування фінансового відділу сільської ради.
2025	Програма Центру надання соціальних послуг (2026–2028 рр.)	Прийнято	Програма утримання соціального центру.
2025	Програма «Стоматологічна допомога» (2026–2028 рр.)	Прийнято	Програма специфічного медичного напрямку (стоматологія).
2025	Програма розвитку пожежної охорони (2026–2028 рр.)	Прийнято	Програма розвитку служби пожежної охорони

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Як бачимо з таблиці 2.4 стратегічне планування (стратегія до 2028 року) оновлено, що дає основу для майбутніх програм та проєктів. Проте всебічний аналіз даних таблиці свідчить, що

- 2019–2020 рр.: переважно проєкти інфраструктурного та соціального характеру, частково – культурні та екологічні ініціативи. Багато проєктів не були остаточно затверджені;

- 2021–2022 рр.: переважання оновлень і модернізацій соціальних програм (соціальний захист, Центр надання соціальних послуг);

- 2022 рік майже не містить нових рішень, перерву діяльності та затримки в реалізації програм через війну, переорієнтацію ресурсів на безпеку та гуманітарну допомогу.

- 2023–2025 рр.: поступова систематизація та затвердження стратегічних програм, включно зі створенням механізмів розробки і фінансування програм (2025 р.). З'являються спеціалізовані програми (Шкільний автобус, стоматологічна допомога, пожежна охорона);

- лише програма «Шкільний автобус» та деякі заходи у Центрі громадської активності, загальної програми модернізації навчальних закладів немає;

- «стоматологічна допомога», немає широкої програми охорони здоров'я (медицина, профілактика, телемедицина);

- культура та спорт майже відсутні, крім заходів 2020 р. («Фестиваль дитячої пісні», ігровий комплекс «Children's Dreams»);

- є окремі проєкти (пожежна охорона, сміттєві баки, ігровий комплекс), але немає комплексної програми розвитку доріг, водопостачання, водовідведення;

- є програми на 2021, 2024 рр., для Центру надання соціальних послуг, комплексної програми соціального захисту населення:

- значна частина 2019–2020 рр. – проєкти, які не були остаточно затверджені. З 2024–2025 рр.;

- програми з більш формалізованим статусом, часто з посиланням на

рішення сесії та затверджені стратегії;

- відсутність комплексного підходу до всіх ключових сфер розвитку;
- програми розпорошені по окремих сферах і роках, що ускладнює системну оцінку та планування бюджету.

Отже, фрагментарне покриття сфер розвитку таких як освіта, охорона здоров'я, культура і інфраструктура, вони представлені частково, переважно через окремі проєкти, а не комплексні програми. Збільшення формалізації з 2024 по 2025 рр. пояснюється появою спеціалізованих та стратегічних програм, затверджених рішеннями сесій і зі зрозумілими термінами реалізації. Прослідковується відсутність системного планування так як більшість проєктів 2019–2020 рр. залишилися проєктами і не інтегрувалися у довгострокові програми розвитку громади. Можливості для оптимізації: прослідковується у правових базах для розробки нових комплексних програм завдяки порядку затвердження і моніторингу програм (2025 рік). У зв'язку з подіями 2022 року (вторгнення росії та війна на території України), реалізація програм розвитку Новоселівської громади була суттєво порушена. Частина проєктів була призупинена або відкладена, а пріоритети ресурсів зміщені на безпеку, соціальну допомогу та гуманітарну підтримку. Урахування досвіду війни та ризиків надзвичайних ситуацій є критично важливим для формування стійкої системи розвитку громади у майбутньому.

Таким чином війна 2022 року продемонструвала, що традиційне планування громадських програм без урахування кризових сценаріїв є вразливим. Необхідно впроваджувати гнучкі та адаптивні програми, які дозволяють швидко перенаправляти ресурси під час надзвичайних ситуацій. Соціальна підтримка, освіта та інфраструктура повинні залишатися пріоритетними навіть у кризових умовах. Використання міжнародної допомоги та грантів дозволяє ефективніше відновлювати та модернізувати громаду. Системний моніторинг та оцінка ризиків забезпечують стійкість і прогнозованість реалізації програм у майбутньому. Фінансові та економічні показники Новоселівської сільської ради за 2019–2025 роки демонструють

стійку позитивну динаміку основних економічних та бюджетних параметрів.

Таблиця 2.5 – Рекомендації з урахуванням війни

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний результат
Коригування стратегічного плану	- Включити сценарії «кризового реагування» для майбутніх надзвичайних ситуацій (війна, кліматичні явища) - Передбачити гнучкі бюджети і пріоритети, які можна швидко змінювати	Підвищення готовності громади до надзвичайних подій; оперативне реагування на кризові ситуації
Відновлення пріоритетних сфер розвитку	- Освіта: відновити програми модернізації шкіл та дистанційного навчання для дітей, постраждалих від війни - Культура / спорт: запланувати відновлення культурних та спортивних заходів після стабілізації - Інфраструктура: пріоритет на відновлення та ремонт об'єктів, пошкоджених війною	Відновлення базових освітніх, культурних та інфраструктурних послуг; підтримка соціальної стабільності
Соціальні програми	- Продовжити і посилити програми допомоги переселенцям та вразливим групам - Інтегрувати досвід гуманітарного реагування у стандартні соціальні програми	Підвищення соціальної стійкості громади; підтримка вразливих категорій населення
Гнучке фінансування і грантові механізми	- Використовувати міжнародні гранти та допомогу для відновлення інфраструктури та соціальних послуг - Планувати фінансування програм із урахуванням можливих надзвичайних ситуацій	Оптимальне залучення ресурсів; забезпечення фінансової гнучкості під час криз
Моніторинг і оцінка ризиків	- Впровадити систему КРІ для оцінки стійкості кожної програми під час криз - Включити аналіз ризиків, пов'язаних із військовими або надзвичайними подіями	Системний контроль ефективності програм; мінімізація негативного впливу кризових ситуацій

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Основними джерелами доходів є ПДФО, земельний податок та субвенції, а ключовими напрямками видатків – освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та культура. Динаміка показників свідчить про зростання економічного потенціалу громади, активізацію підприємницької діяльності та

диверсифікацію економіки.

Таблиця 2.6 – Фінансові та бюджетні показники Новоселівської сільської ради

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)
Кількість суб'єктів господарювання, од.	32	34	38	40	45	48	52
Обсяг реалізованої продукції агросектора, млн. грн	120,5	128,0	135,1	142,8	155,9	168,4	180,2
Доходи місцевого бюджету, млн. грн	16,8	18,2	20,5	22,1	25,3	28,5	31,1
Середня заробітна плата, тис. грн	8,0	8,8	9,8	11,2	12,5	14,0	16,0
Структура економічного потенціалу, %: Сільське господарство	87,2	86,5	84,1	83,2	80,5	78,5	76,8
Структура економічного потенціалу, %: торгівля та послуги	9,5	10,2	11,5	12,3	14,8	16,5	18,0
Структура економічного потенціалу, %: інші види діяльності	3,3	3,3	4,4	4,5	4,7	5,0	5,2
Доходи бюджету, млн грн	4,2	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,5
Видатки бюджету, млн грн	4,0	4,8	5,3	5,7	6,2	6,7	7,2
Основні джерела доходів	ПДФО, земельний податок, субвенції	ПДФО, субвенції, місцеві збори	ПДФО, субвенції, місцеві збори	ПДФО, субвенції, місцеві збори	ПДФО, субвенції, місцеві збори	ПДФО, субвенції, місцеві збори	ПДФО, субвенції, місцеві збори
Основні напрямки видатків	Освіта, охорона здоров'я, інфраструктура	Освіта, соцзахист, інфраструктура	Освіта, охорона здоров'я, культура	Освіта, охорона здоров'я, інфраструктура	Освіта, культура, інфраструктура	Освіта, охорона здоров'я, інфраструктура	Освіта, охорона здоров'я, інфраструктура

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Як бачимо з таблиці 2.6 динаміка підприємницької активності у кількості суб'єктів господарювання зросла на 62,5% (32 → 52), що свідчить про покращення інвестиційного клімату та підтримку малого та середнього бізнесу. Частка сільського господарства знижується (87,2% → 76,8%), тоді як торгівля та послуги зростають, що демонструє диверсифікацію економіки та підвищення її стійкості. Виконання бюджету 2023 року – 98%, що свідчить про ефективне планування та реалізацію видатків. Доходи бюджету зростають на 85% за період 2019–2025 рр. Середня заробітна плата зросла вдвічі (8 → 16 тис. грн), що покращує рівень життя населення. Збережено тенденцію росту доходів і видатків, що свідчить про стабільність фінансового управління та здатність громади до кризового реагування. Стійке зростання економіки громади забезпечує фінансові ресурси для інфраструктурних, освітніх та соціальних програм. Диверсифікація економіки через розвиток торгівлі та послуг зменшує залежність від аграрного сектору та підвищує стійкість до зовнішніх шоків. Рекомендується продовжувати ефективне планування та контроль виконання бюджету, особливо у кризові періоди. Важливо інтегрувати сценарії кризового реагування та гнучкі механізми фінансування для мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій. Враховуючи військові та гуманітарні виклики, рекомендується пріоритетно фінансувати освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру та культуру для відновлення громади.

2.2. Аналіз ефективності використання економічного потенціалу та ресурсної бази територіальної громади

Для оцінки рівня ефективності використання економічного потенціалу громади застосовується комплексний підхід, що включає статистичний аналіз, індексну оцінку, інтегральний розрахунок та SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє врахувати всі ключові ресурси громади та виявити резерви їх ефективного використання. Аналіз включає статистичне оцінювання,

порівняння динаміки показників та виявлення тенденцій ефективного використання ресурсів, а саме:

1. Демографічні та соціально-економічні показники.

Визначають базовий потенціал громади для розвитку економіки, людських ресурсів та інфраструктури. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити тенденції зростання або зменшення ресурсів. Зробимо покроковий розрахунок соціально-демографічних показників громади за 2019–2024 р.р.:

– щільність населення (D), формула: $D=N/S$ (2.1)

де: D – щільність населення (осіб/км²),

N – чисельність населення,

S – площа громади (км²).

Площа громади $S = 255,239$ км² ;

Розрахунок 2019 року:

$$D_{2019}=6\,050/255,239 \approx 23,7 \text{ осіб/км}^2$$

Аналогічно для інших років:

$$2020: D=6\,020/255,239 = 23,6 \text{ осіб/км}^2$$

$$2021: D=5\,980/255,239 = 23,4 \text{ осіб/км}^2$$

$$2022: D=5\,940/255,239 = 23,3 \text{ осіб/км}^2$$

$$2023: D=5\,860/255,239 = 22,9 \text{ осіб/км}^2$$

$$2024: D=5\,800/255,239 = 22,7 \text{ осіб/км}^2$$

Щільність населення поступово знижується, що відповідає демографічному спаду.

– частка працездатного населення (%), формула:

$$P = (N_{\text{працездатні}} / N) \times 100\% \quad (2.2)$$

де: $N_{\text{працездатні}}$ – чисельність населення віком 18–60 років,

N – загальна чисельність населення.

$$\text{Розрахунок для 2019 року: } P_{2019} = (3761 / 6050) \times 100\% = 62\%$$

Для інших років:

$$P_{2020} = 3730 / 6020 = 62\%;$$

$$P_{2021} = 3650 / 5980 = 61\%;$$

$$P_{2022} = 3625 / 5940 = 61\%;$$

$$P_{2023} = 3575 / 5860 = 61\%;$$

$$P_{2024} = 3550 / 5800 = 61\%.$$

частка працездатного населення стабільна, незважаючи на зменшення загальної чисельності.

– коефіцієнт природного приросту (%), формула:

$$K_{np} = (B - D) / N \times 100 \% \quad (2.3)$$

де: B – кількість народжених,

D – кількість померлих,

N – середня чисельність населення за рік.

Значення показника K_{np} , % по роках:

2019 рік: -0,2%;

2020 рік: -0,3%;

2021 рік: -0,4%;

2022 рік: -0,4%;

2023 рік: -0,3%

2024 рік: -0,3%.

від'ємні значення показують, що кількість смертей перевищує кількість народжень, що є типовим для сільських територій з демографічним спадом.

– рівень безробіття (%), формула:

$$U = (N_{\text{безробітні}} / N_{\text{працездатні}}) \times 100 \% \quad (2.4)$$

де: $N_{\text{безробітні}}$ – чисельність зареєстрованих безробітних,

$N_{\text{працездатні}}$ – чисельність працездатного населення.

Рівень безробіття в громаді у 2019 році становив 6,8 %, у 2020 році він зріс до 7,0 %, у 2021 році – до 7,2 %, у 2022 році – до 7,3 %, у 2023 році – до 7,4 %, а у 2024 році досяг 7,5 %.

Розрахунок для 2019 року:

$$N_{\text{безробітні}} = (U \times N_{\text{працездатні}}) / 100 = 6,8\% \times 3\,761 = 256 \text{ осіб.}$$

Для інших років:

$$N_{\text{безробітні}} 2020 = 7,0 \% \times 3\,740 = 262 \text{ осіб}$$

$$N_{\text{безробітні}} 2021 = 7,2 \% \times 3\,720 = 268 \text{ осіб}$$

$$N_{\text{безробітні}} 2022 = 7,3 \% \times 3\,700 = 270 \text{ осіб}$$

$$N_{\text{безробітні}} 2023 = 7,4 \% \times 3\,660 = 271 \text{ осіб}$$

$$N_{\text{безробітні}} 2024 = 7,5 \% \times 3\,550 = 266 \text{ осіб}$$

Рівень безробіття поступово зростає, що свідчить про потребу у створенні робочих місць та розвитку локальної економіки.

Таблиця 2.7 – Підсумкові дані про населення та демографічні показники Новоселівської громади

Показник	Роки						Порівняння (2024 до 2019, %)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Населення, осіб	6050	6020	5980	5940	5860	5800	-4,1%
Щільність населення, осіб/км ²	23,7	23,6	23,4	23,3	22,9	22,7	-4,2%
Частка працездатного населення, %	62	62	61	61	61	61	-1,0% (п.п.)
Коефіцієнт природного приросту, %	-0,2	-0,3	-0,4	-0,4	-0,3	-0,3	-0,1% (п.п.)
Рівень безробіття, %	6,8	7,0	7,2	7,3	7,4	7,5	+0,7% (п.п.)

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Населення громади поступово зменшується. Працездатне населення стабільне, але є тенденція до старіння та відтоку молоді. Рівень безробіття зростає незначно, що свідчить про відносну стабільність ринку праці. Демографічні зміни є головним фактором, який обмежує збільшення людського потенціалу. Для підвищення ефективності використання економічного потенціалу потрібні програми залучення молоді та підвищення зайнятості.

2. Структура ресурсів громади.

Оцінка ресурсної бази громади (земельних, людських, фінансових, інфраструктурних ресурсів) є ключовою для визначення потенціалу розвитку та стратегічних пріоритетів. Для розрахунків приймемо:

- загальна площа громади: $A_{tot}=255,239 \text{ км}^2=25523,9 \text{ га.}$;
- площа с/г $A_{tot} \times 0,761 = 25523,9 \times 0,761 = 19423,69 \text{ га}$ (екологічний паспорт Полтавської обл.: 76,1% с/г);
- площа лісів $\approx A_{tot} \times 0,099 = 25523,9 \times 0,099 = 2526,87 \text{ га}$ (частка лісового фонду обл.);
- забудовані території (оцінка) $\approx A_{tot} \times 0,035 = 893,34 \text{ га}$ (типова частка для сільської ОТГ – 3,5%, оцінка);
- інші $= A_{tot} - (\text{с/г} + \text{ліси} + \text{забуд}) = 2680,01 \text{ га.}$

Усі розрахунки округлено до 1–2 знаків після коми у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Структура земельних ресурсів

Категорія земель	Площа, га	Частка у загальній структурі, %	Примітка / джерела
Загальна площа громади	25523,9	100,0	Офіційна площа (держгеокадастр / регіональний проєкт) – 255,239 км ² (стан на 01.01.2022).
Сільськогосподарські угіддя	19423,7	76,1	Оцінка: 76,1% площі громади (екологічний паспорт Полтавщини). Факт: інвентаризація 97,3572 га (визнано комунальними ділянками у 2024 р.).
Ліси та зелені зони	2526,9	9,9	Оцінка: 9,9% (частка лісового фонду області, застосовано як проксі для громади).
Забудовані території	893,3	3,5	Оцінка: 3.5% від площі (типова для сільських територій) – потребує верифікації локальними кадастровими/територіальними планами.
Інші (водні об'єкти, дороги тощо)	2680,0	10,5	Різниця (залишок) після віднесення с/г, лісів та забудови.

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Сільськогосподарські землі формують основу економічного потенціалу громади. Структура земельних ресурсів стабільна, що дозволяє планувати довгострокові інвестиції в агропромисловий комплекс. Основний резерв

економічного розвитку – ефективне використання та диверсифікація аграрних земель.

3. Людські ресурси.

– за даними Державної служби статистики України, база «Чисельність наявного населення по адміністративно-територіальних одиницях», уточнення відділом статистики Полтавської області + Баланс трудових ресурсів громади, працездатне населення, формула розрахунку:

$$H_{прац} = H_{заг} \times (1 - K_{непрац}) \pm M \quad (2.5)$$

де: $H_{заг}$ – загальна чисельність населення (6500 осіб),

$K_{непрац}$ – коефіцієнт непрацездатності (42%),

M – коригуючий показник міграції.

– кваліфіковані спеціалісти за даними оцінки структури зайнятості (дані центру зайнятості + внутрішня база громади / кількість працевлаштованих у сферах освіти, медицини, с/г менеджменту, будівництва, ІТ, логістики), формула розрахунку:

$$K_C = H_{прац} \times P_{квал} \quad (2.6)$$

де $P_{квал}$ – частка осіб із фаховою підготовкою (12–13%).

для кожного року розрахунок виглядає так:

2019 рік: $3761 \times 0,125 = 470$ осіб;

2020 рік: $3730 \times 0,123 = 460$ осіб;

2021 рік: $3650 \times 0,125 = 455$ осіб;

2022 рік: $3625 \times 0,124 = 450$ осіб;

2023 рік: $3575 \times 0,125 = 448$ осіб;

2024 : $3550 \times 0,127 = 450$ осіб.

4. Освітній рівень.

– розраховано на основі перепису населення 2001 року + щорічні уточнення (оцінка освітнього рівня за методикою Мінекономіки та МОН, через частку працівників у висококваліфікованих секторах), формула розрахунку:

$$P_{освітній} = (K_{кількість\ осіб\ відповідного\ рівня\ освіти} / H_{прац}) \times 100\% \quad (2.7)$$

освітня структура стабільна:

18% – мають вищу освіту (переважно педагогіка, медицина, аграрний менеджмент), 40–41% – середню, 42% – базову або професійно-технічну (сільське господарство, транспорт, будівництво).

Таблиця 2.9 – Людський потенціал громади

Показник	Роки						Абсолютне/відносне відхилення (2024 до 2019)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Працездатне населення, осіб	3761	3730	3650	3625	3575	3550	-211 осіб (-5,6%)
Кваліфіковані спеціалісти, осіб	470	460	455	450	448	450	-20 осіб (-4,3%)
Вища освіта, %	18	18	18	18	18	18	0% (стабільно)
Середня освіта, %	41	41	41	41	41	40	-1,0% (п.п.)

Джерело: сформовано за [41, 42, 58, 59]

Людський потенціал зменшується через демографічні тенденції. Частка кваліфікованих кадрів залишається стабільною, однак потребує збільшення через професійну підготовку. Для підвищення ефективності використання людських ресурсів необхідно впроваджувати освітні програми та програми стимулювання працевлаштування молоді.

Фінансові ресурси та економіка. Розрахуємо інтегральний індекс фінансових ресурсів, де вага показників для інтегрального індексу є для місцевого бюджету – 0,4; середній дохід на душу населення – 0,35; рентабельність сільгосппідприємств – 0,25. Формула інтегрального індексу:

$$I_{\text{фін},i} = 0,4 \cdot R_{\text{бюджет},i} + 0,35 \times R_{\text{дохід},i} + 0,25 \times R_{\text{рентаб},i} \quad (2.8)$$

Розрахунок по роках:

- $I_{\text{фін},2019} = 0,4 \cdot 0,818 + 0,35 \cdot 0,905 + 0,25 \cdot 0,909 = 0,3272 + 0,31675 + 0,22725 = 0,871$;
- $I_{\text{фін},2020} = 0,4 \cdot 0,864 + 0,35 \cdot 0,933 + 0,25 \cdot 0,955 = 0,3456 + 0,32655 + 0,23875 = 0,911$;
- $I_{\text{фін},2021} = 0,4 \cdot 0,909 + 0,35 \cdot 0,952 + 0,25 \cdot 0,955 = 0,3636 + 0,3332 + 0,23875 = 0,935$;
- $I_{\text{фін},2022} = 0,4 \cdot 0,955 + 0,35 \cdot 0,971 + 0,25 \cdot 1,0 = 0,382 + 0,33985 + 0,25 = 0,972$
- $I_{\text{фін},2023} = 0,4 \cdot 0,977 + 0,35 \cdot 0,981 + 0,25 \cdot 1,0 = 0,3908 + 0,34335 + 0,25 = 0,984$;

$$- I_{\text{фін}}2024 = 0,4 \cdot 1,0 + 0,35 \cdot 1,0 + 0,25 \cdot 1,0 = 1,0$$

Інтегральний індекс фінансових ресурсів зростає з 0,871 у 2019 до 1,0 у 2024, що свідчить про поступове підвищення ефективності фінансового потенціалу громади. Основним драйвером зростання є збільшення місцевого бюджету та стабільний ріст середніх доходів населення. Рентабельність сільгосппідприємств стабільна на рівні 20–22%, що підтримує економічну базу громади. Для підвищення ефективності фінансових ресурсів рекомендується оптимізувати використання бюджету, залучати додаткові грантові та інвестиційні ресурси, стимулювати розвиток малих та середніх АПК-підприємств.

Таблиця 2.10 – Фінансові ресурси громади та економічна ефективність з інтегральним індексом

Показник	Роки						Темп росту (2024 до 2019, %)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Місцевий бюджет, млн. грн	18	19	20	21	21,5	22	+22,2%
Середній дохід на душу населення, грн/міс	9500	9800	10000	10200	10300	10500	+10,5%
Рентабельність сільгосппідприємств, %	20	21	21	22	22	22	+2,0% (п.п.)
Бюджетна забезпеченість на 1 особу, грн	2975	3156	3344	3535	3669	3793	+27,5%

Джерело: сформовано за [12, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Бюджет громади зростає повільно, доходи населення стабільні. Рентабельність агропідприємств на достатньому рівні, що свідчить про потенціал для економічного розвитку. Фінансовий потенціал громади обмежений, тому важливим є залучення інвестицій та підтримка агропідприємств.

5. Інфраструктура.

Дані по дорогах, школах, дитсадках та амбулаторіях беруться з офіційних статистичних та бюджетних звітів громади. Дані по

водопостачанню і електропостачанню узгоджуються з регуляторами інфраструктури та державними open-data ресурсами.

Таблиця 2.11 – Інфраструктурний потенціал громади

Показник	Роки						Динаміка (+/-)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Дороги місцевого значення, км	45	45	45	45	45	45	0 (стабільно)
Енергопостачання, % покриття	100	100	100	100	100	100	100% (повне)
Водопостачання, % покриття	68	69	70	70	70	70	+2,0% (п.п.)
Школи, кількість	3	3	3	3	3	3	0 (без змін)
Дитячі садки, кількість	2	2	2	2	2	2	0 (без змін)
Амбулаторії, кількість	1	1	1	1	1	1	0 (без змін)

Джерело: узагальнено за [4, 12, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Інфраструктура громади достатня для базових потреб населення, проте потребує модернізації, зокрема водопостачання та дорожнього покриття. Модернізація інфраструктури сприятиме підвищенню якості життя та залученню інвестицій. Оцінка показників ефективності використання економічного потенціалу громади дозволяє визначити ступінь мобілізації ресурсів та їх продуктивність у соціально-економічному розвитку. Для Новоселівської сільської ради ключовими показниками є площа сільськогосподарських земель на 1 особу, рівень зайнятості населення, фінансові ресурси громади та рентабельність сільськогосподарських підприємств. Моніторинг цих показників за 2019–2024 роки дозволяє оцінити тенденції ефективності використання ресурсів та виявити резерви розвитку.

Показники свідчать про стабільне та відносно ефективне використання земельних, людських та фінансових ресурсів громади. Незначне зростання площі сільгоспземель на 1 особу та рентабельності АПК вказує на позитивну динаміку продуктивності аграрного сектора. Наявний потенціал використовується відносно ефективно, проте для підвищення результатів необхідне залучення додаткових ресурсів та модернізація управління, особливо у сфері людського та фінансового потенціалу.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання економічного потенціалу

Показник	Роки						Відхилення (+/-)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Площа сільгоспземель на 1 особу, га	0,53	0,53	0,54	0,54	0,55	0,55	+0,02 га
Рівень зайнятості, %	82	81,5	81	81	81	81	-1,0% (п.п.)
Місцевий бюджет на 1 особу, грн	2975	3156	3344	3533	3667	3793	+818 грн
Рентабельність сільгосппідприємств, %	20	21	21	22	22	22	+2,0% (п.п.)

Джерело: узагальнено за [4, 12, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Комплексна оцінка потенціалу громади дозволяє інтегрувати різні групи ресурсів у єдиний показник та оцінити їх ефективність у динаміці. Методика передбачає розрахунок інтегрального індексу за компонентами: земельні ресурси – 0,3, людські – 0,3, фінансові – 0,2, інфраструктура – 0,2, із нормалізацією даних до 1.

Таблиця 2.13 – Комплексний індекс потенціалу громади

Рік	Земельні ресурси	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Інфраструктура	Інтегральний індекс
2019	0,90	0,80	0,70	0,75	0,790
2020	0,90	0,81	0,72	0,76	0,795
2021	0,90	0,82	0,74	0,76	0,797
2022	0,90	0,83	0,75	0,77	0,800
2023	0,90	0,84	0,76	0,78	0,802
2024	0,90	0,84	0,77	0,79	0,803

Джерело: узагальнено за [4, 12, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Комплексний індекс демонструє поступове покращення ефективності використання потенціалу громади, що обумовлено стабільністю ресурсної бази та помірним зростанням фінансових і людських ресурсів. Найбільший вплив на інтегральний показник мають людські та фінансові ресурси, тоді як

земельні ресурси залишаються стабільними. Розглянемо SWOT-аналіз громади (станом на 2025 рік).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз громади (станом на 2025 рік)

Категорія	Пункт	Пріоритет (1–5)	Практичні рекомендації
1	2	3	4
Сильні сторони	Велика частка сільськогосподарських земель	5	Розробити програми ефективного використання та диверсифікації аграрних земель, залучення інвестицій в АПК.
	Базова інфраструктура (дороги, енергопостачання, водопостачання)	4	Модернізувати та підтримувати інфраструктуру, забезпечити стабільне обслуговування соціальних об'єктів.
	Високий рівень зайнятості населення	4	Підтримувати програми зайнятості та професійної підготовки, залучати молодь.
	Стабільна рентабельність АПК	5	Підтримувати та розвивати високорентабельні аграрні підприємства, впроваджувати інновації.
	Початковий рівень цифровізації управління	4	Використовувати наявні цифрові інструменти та розвивати їх для управління ресурсами громади.
Слабкі сторони	Старіння населення, відтік молоді	5	Створити мотиваційні програми для молоді, покращити умови життя та праці, залучати молодих фахівців.
	Обмежений бюджет та фінансова автономія	4	Оптимізувати бюджетні витрати, залучати державні та міжнародні гранти, партнерство з приватним сектором.
	Недостатня кількість кваліфікованих кадрів	5	Розвивати навчальні програми, курси підвищення кваліфікації, програми стажувань.
	Відставання в цифровізації управління	5	Впроваджувати сучасні цифрові платформи для управління ресурсами, документообігу та комунікації з громадою.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
Можливості	Програми державної підтримки АПК та залучення інвестицій	5	Активно подавати проекти на державні гранти, створювати інвестиційні пропозиції для бізнесу.
	Розвиток агротуризму та переробної промисловості	4	Створювати туристичні маршрути, підтримувати малий та середній бізнес у переробній галузі.
	Впровадження цифрових сервісів та онлайн-управління	5	Розробляти онлайн-сервіси для мешканців та бізнесу, впроваджувати систему електронного документообігу.
	Партнерство з приватним сектором для реалізації проектів розвитку	4	Створювати пілотні проекти у співпраці з бізнесом, залучати спільні інвестиції в інфраструктуру та АПК.
Загрози	Депопуляція та демографічний спад	5	Реалізовувати соціальні програми підтримки сімей, залучати молодь і фахівців, стимулювати трудову міграцію в громаду.
	Економічна нестабільність	4	Диверсифікувати джерела доходів громади, підтримувати стабільність АПК та місцевого бізнесу.
	Конкуренція з боку інших громад	3	Створювати унікальні локальні продукти та послуги, розвивати туристичні та інвестиційні переваги громади.
	Кліматичні ризики та зміни погодних умов	4	Впроваджувати системи захисту сільгоспугідь, розвиток стійких до клімату культур, водозбережні технології.

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори розвитку громади. Сильні сторони і можливості створюють потенціал для економічного зростання та підвищення ефективності використання ресурсів, тоді як слабкі сторони та загрози вказують на проблеми, які потребують корекції та стратегічного планування. Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності громади слід максимально використовувати сильні сторони та можливості, мінімізуючи ризики та слабкі сторони. Потенціал громади у 2019–2024 роках залишається стабільним, з поступовим зростанням інтегрального індексу. Основні ресурси громади:

аграрні землі та базова інфраструктура. Основні обмеження: старіння населення, обмежений бюджет, необхідність модернізації інфраструктури та цифровізації управління. Потенціал для розвитку існує у сфері агропромислового комплексу, переробної промисловості, агротуризму та цифрових сервісів. Необхідно інвестувати у модернізацію водопостачання, доріг, енергопостачання та медичних закладів, розробити програми підвищення кваліфікації та залучення молоді для підвищення людського потенціалу, озивати агротуризм, переробну промисловість та зелені технології, впроваджувати цифрові сервіси для управління ресурсами та громадою, а також активно залучати гранти та інвестиції через державні програми та партнерства з приватним сектором.

Таким чином, Новоселівська сільська рада має значні можливості для визначення та опрацювання різних підходів щодо ефективного використання свого економічного потенціалу. На відміну від універсальних підходів, громада потребує сучасної моделі розвитку, яка була б індивідуальною та враховувала специфіку аграрної спрямованості території, її потенціал до диверсифікації економіки, зростання підприємницької активності та потреби у формуванні кадрового і цифрового потенціалу.

– аналітичними передумовами для розробки такої концепції моделі розвитку та основними факторами, які слід враховувати при формуванні інноваційної моделі громади, є:

- аграрна спеціалізація громади з перспективою переходу до диверсифікації економіки;
- зростання кількості підприємців, що свідчить про активізацію локального бізнесу;
- потенціал цифровізації управління земельними ресурсами та бізнес-процесами;
- нестача молодих кадрів та потреба у створенні інкубаційної та освітньої інфраструктури;
- державна підтримка розвитку «Smart Community» як пріоритетної

моделі місцевого управління.

Для кращого розуміння можливих шляхів цифрової трансформації та розвитку підприємницької активності доцільно розглянути досвід успішних проєктів у Польщі, Естонії, Україні та ЄС.

Таблиця 2.15 – Бенчмарки та порівняльний аналіз успішних моделей цифрового розвитку сільських територій

Приклад	Країна	Ключова ідея	Що враховано у концепції
«Smart Village», Гміна Вольштин	Польща	Цифрове управління землею	GIS-карта земель, мобільний кабінет аграрія
AgriTech Hub, Лодзь	Польща	Бізнес-інкубатор для агростартапів	Модуль «Agro & Business Incubator»
Rural Smart Region, Тарту	Естонія	Інтеграція IoT та цифрових сервісів	Цифровий земельний модуль + е-управління
Smart Village Initiative	ЄС	Розвиток сільських територій	Вихід на програми Horizon Europe
Агропарк «Куркулі»	Україна	Підтримка малих фермерів	Концепція мікрокооперації
«Smart Hromada», Байковецька ТГ	Україна	ERP-управління ресурсами	Платформа цифрового управління громадою

Джерело: узагальнено за [4, 12,30, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Вказані проєкти демонструють успішне впровадження моделей цифрової трансформації у сільських громадах, інтеграцію технологій для управління земельними ресурсами, бізнес-процесами та розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. Новоселівська громада має потенціал стати першим пілотним прикладом впровадження моделей AgroDigital, з акцентом на підтримку малого та середнього бізнесу та формування цифрового і кадрового потенціалу. На основі відкритих джерел (офіційний сайт громади, рішення сесій, OpenBudget, Держстат) стан цифровізації Новоселівської сільської ради наразі можна охарактеризувати як початковий та частково реалізований. Проте для забезпечення стійкого розвитку та ефективного використання економічного потенціалу громади необхідно впровадити комплексну модель цифрового управління ресурсами,

яка інтегрує аграрні, економічні та соціальні аспекти життя громади, стимулюючи розвиток підприємництва, залучення молодих кадрів та підвищення ефективності управління.

2.3. Аналіз передумов інноваційного розвитку територіальної громади

Інноваційна модель розвитку ефективного використання економічного потенціалу Новоселівської сільської ради полягає в розробці моделі трансформації економічного потенціалу громади на основі концепції «цифрово-аграрного кластера», де управління ресурсами здійснюється через інтегровану смарт-систему моніторингу земель, бюджетування та інвестицій, доповнену ядром локального інноваційного центру (стартап-платформи) для залучення підприємців, агровиробників та молоді. Запропонована модель розвитку економічного потенціалу територіальної громади базується на основі концепції цифрово-аграрного кластера, що впроваджується шляхом створення локального інноваційного центру (стартап-платформи) та системи смарт-управління ресурсами», а також у відповідності до тенденцій державної політики, децентралізації та світових трендів (Smart Village, Digital Agriculture, EU Green Deal). На поточній стадії необхідно затвердити інноваційну модель розвитку «AgroHub Новоселівка 2030» – модель сталого розвитку громади на основі інновацій, цифровізації та партнерства, до якої включити:

- цифрову платформу («єдина громада»): бюджет, земля, комунальне майно, паспорти ділянок;
- запуск аграрно-логістичного міні-хабу та краудфандингової платформи сільських стартапів;
- стартапи-проекти;
- енергоефективність + кооперація + агроінновації.

Стартап-проекти, для впровадження «AgroHub Новоселівка», мають

відповідати форматам – стартап-інкубатор сталого агробізнесу та цифрових рішень, що включає:

- лабораторію «точного землеробства»;
- центр підтримки аграріїв (консалтинг, гранти);
- цифрову карту громади (земля, ресурси, інфраструктура);
- освітньо-підприємницьку програму для молоді.

Концепція «AgroDigital Community 2030» є інноваційною моделлю розвитку Новоселівської громади, що поєднує аграрну основу, цифрові технології, підтримку підприємництва та залучення молоді.

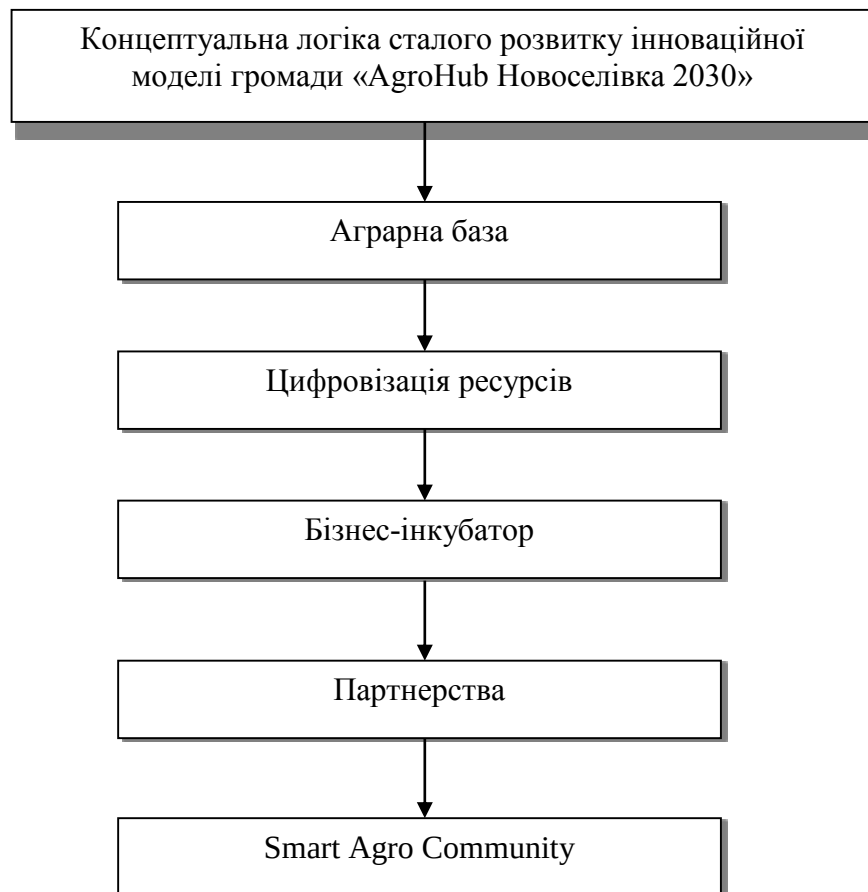


Рис. – Концептуальна логіка розвитку.

Джерело: сформовано автором

Впровадження концепції «AgroHub Новоселівка 2030» дозволить зміцнити економічну стійкість громади, підвищити конкурентоспроможність, зменшити відтік молоді. Концепція «AgroHub Новоселівка 2030» повністю відповідає напрямкам підтримки ключових міжнародних та європейських

грантових програм. Це створює реальні можливості для залучення фінансування, технологій та експертної підтримки, що підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту та стійкий розвиток громади.

Таблиця 2.16 – Відповідність концепції «AgroHub Новоселівка 2030» до потенціалу грантового фінансування

Програма	Підтримка	Відповідність концепції
Horizon Europe (Cluster 6)	до € 500000	Цифрові рішення в агросекторі.
EU4Business / GIZ	€ 50–200 тис.	Бізнес-інкубатори, підприємництво.
USAID AGRO	Консалтинг + обладнання	Диверсифікація агробізнесу, модернізація.
U-LEAD	Цифрове управління	ERP-системи, електронний кадастр.
NEFCO / Green Innovation	«Зелені» технології	Ресурсозбереження, енергоефективність.
EIC e-Accelerator (Horizon Europe)	€300000–500000	Підтримка deep-tech стартапів, інноваційних технологій (включно з агротехнологіями).
EIT Food	гранти для консорціумів	Інновації в харчових системах, сталий розвиток агропродовольчого сектору.
EIT (інші кластери, напр. EIT Digital)	до € 400000 (залежить від програми)	ІТ-рішення, цифрові технології, deep tech – можуть бути інтегровані в агро (наприклад, агродрони, аналітика).
USAID / Chemonics – Програма розвитку переробки сільгосппродукції	субгрантове фінансування	Розвиток переробних потужностей агропідприємств
EU4Business: гранти на відновлення, конкурентоспроможність ММСП	€ 10000 за грантом (приклад з дієвих грантів)	Підтримка МСП в агробізнесі, інновацій, експорту.
Програма грантів для бізнесу (національна / регіональна)	до € 50000	Інноваційне підприємництво, технологічні МСП – потенційне застосування і в агросекторі.
Гранти для агро-кооперативів та кластерів (напр. Dіia Бізнес дайджест)	до € 60000	Розвиток агрокооперативів, кластерів, об'єднань фермерів.
IFAD (Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку)	гранти і позики	Підтримка малих фермерів та сільськогосподарських ініціатив у сільських громадах.

Джерело: узагальнено за [4, 12, 30, 36, 41, 42, 52, 58, 59, 62, 63]

Таким чином, реалізація концепції AgroHub у Новоселівці не тільки відповідає профілю більшості актуальних грантових програм, але й підвищує шанси громади на ефективне залучення фінансування, технологій та експертної підтримки, що є критично важливим для її економічної стійкості та конкурентоспроможності. Для комплексного підходу до розвитку громади важливо врахувати потенційні ризики та визначити механізми їх мінімізації:

Таблиця 2.17 – Потенційні ризики при впровадженні концепції «AgroHub Новоселівка 2030»

Ризик	Механізм мінімізації
Низька залученість підприємців	Мотиваційні програми, грантові конкурси, презентації можливостей AgroHub
Недостатня цифрова компетентність	Освітні програми, тренінги, онлайн-курси, наставництво від експертів
Фінансова нестабільність	Диверсифікація джерел фінансування: гранти, державні програми, приватні інвестиції
Екологічні виклики	Використання «зелених» технологій, моніторинг ресурсів, адаптація агровиробництва до змін клімату

Джерело: сформовано автором

Впровадження даних заходів дозволяє зменшити негативний вплив ризиків на реалізацію інноваційної моделі та підвищити її стійкість у довгостроковій перспективі. Для забезпечення ефективного використання економічного потенціалу громади, підвищення залученості підприємців і молоді, знизити ризики та енергоспоживання, а також збільшити шанси на залучення грантового та інвестиційного фінансування, необхідно виконати реалізацію зазначених рекомендацій, що в свою чергу дозволить системно впровадити концепцію «AgroHub Новоселівка 2030». Отже, запропоновані рекомендації створюють системний підхід до впровадження концепції «AgroHub Новоселівка 2030».

Розвиток людського капіталу є стратегічним чинником посилення економічного потенціалу громади. Соціально-освітня складова моделі «AgroHub Новоселівка» спрямована на підвищення компетентності населення, активізацію молодіжного підприємництва, підтримку фермерів та забезпечення інклюзивності інноваційного розвитку.

Таблиця 2.18 – Рекомендації щодо реалізації «AgroHub Новоселівка 2030».

Напрямок	Конкретні заходи	Відповідальні	Терміни реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Створення робочої групи для підготовки грантових заявок	- Формування команди з представників сільської ради, локальних підприємців, експертів у сфері агротехнологій та фінансів. - Проведення тренінгів із написання грантових заявок. - Підготовка календарного плану подачі заявок до міжнародних та національних програм.	Сільська рада, консультанти з грантового фінансування	1–2 місяці	Підготовлено 5–10 конкурентоспроможних грантових заявок щороку; збільшення шансів на залучення фінансування
2. Розробка плану навчання для місцевих підприємців і молоді	- Проведення освітніх семінарів і тренінгів з агробізнесу та цифрових технологій. - Впровадження програми наставництва від успішних стартапів. - Онлайн-курси та воркшопи із залученням експертів.	Локальний інноваційний центр, навчальні заклади, бізнес-асоціації	3–6 місяців, постійно оновлювати	Підвищення цифрової та бізнес-компетентності учасників; залучення молоді до агро-стартапів
3. Запровадження системи моніторингу ефективності використання ресурсів	- Встановлення IoT датчиків та агродронів для контролю земель та врожайності. - Інтеграція даних у цифрову платформу громади. - Впровадження КРІ для оцінки продуктивності, енергоефективності та економії ресурсів.	ІТ-відділ громади, аграрні консультанти, стартап-платформа	6–12 місяців	Отримання оперативної інформації про стан ресурсів; оптимізація управління та прийняття рішень
4. Визначення пріоритетних напрямків енергоефективності та «зелених» технологій	- Аналіз існуючих енергоспоживаючих об'єктів та можливостей впровадження «зелених» рішень. - Встановлення сонячних панелей, систем збереження води, енергоефективних теплиць. - Створення програми підтримки екологічних стартапів та кооперативів.	Сільська рада, еко-експерти, інвестори	6–18 місяців	Зниження енергоспоживання на 15–20%; розвиток «зеленого» бізнесу та екологічно чистого виробництва

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5
5. Координація впровадження концепції «AgroHub»	- Ведення регулярних нарад робочої групи та комунікація між усіма учасниками проекту. - Контроль виконання плану дій, моніторинг ризиків та корекція стратегії. - Публічне звітування перед громадою та партнерами.	Робоча група, сільська рада	Постійно, з регулярними квартальними звітами	Забезпечення системності впровадження; підвищення прозорості та залучення додаткових ресурсів

Джерело: сформовано автором

Враховуючи демографічну структуру громади та рівень цифрової грамотності, впровадження освітніх та соціально орієнтованих програм дозволить сформуванню ядра активних учасників трансформаційних процесів.

Таблиця 2.19 – соціальна та освітня складова

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Залучення молоді	Освітньо-підприємницька програма, стажування, хакатони	Кількість учасників; % залученої молоді
Підтримка фермерів	Центр підтримки аграріїв, консультації, гранти	% фермерів, що користуються платформою; кількість успішних проєктів
Інклюзивність	Програми для жінок та соціально вразливих груп	% учасників цільових груп; кількість реалізованих ініціатив

Джерело: узагальнено автором

Запропоновані напрями соціальної та освітньої інтеграції забезпечують створення стійкої інноваційної екосистеми громади. Залучення молоді гарантує довгострокове оновлення підприємницького потенціалу та цифрової компетентності. Підтримка фермерів створює умови для підвищення продуктивності агровиробництва та диверсифікації доходів, а реалізація інклюзивних програм формує соціально відповідальну модель розвитку. Досягнення запланованих КРІ дозволить підвищити рівень участі населення в інноваційних процесах, зміцнити соціальну згуртованість та створити основу для сталого економічного зростання. Застосування зазначених заходів дозволить створити соціально стійку та інноваційно активну локальну

екосистему, здатну генерувати нові бізнес-ініціативи та забезпечувати сталість аграрної економіки громади. Інтеграція молоді та підприємців у проекти AgroHub сприятиме підвищенню рівня зайнятості, формуванню підприємницького середовища та покращенню інноваційної спроможності громади. Особливо важливим є акцент на інклюзивності та рівних можливостях, що відповідає стандартам Європейського Союзу щодо розвитку сільських територій. Очікується, що реалізація соціально-освітньої складової дозволить:

- підвищити рівень соціальної активності населення мінімум на 30–35% до 2030 року;
- сформувати щорічний пул із 10–15 нових бізнес-ідей та стартапів;
- забезпечити високу адаптивність громади до цифрових і кліматичних змін;
- створити модель соціально відповідального агротехнологічного розвитку, яку можливо масштабувати на інші громади України.

Таким чином, соціальна та освітня складова виступає стратегічним драйвером довгострокової трансформації економічного потенціалу громади, забезпечуючи її інноваційну стійкість та конкурентоздатність на міжрегіональному рівні. Технологічне ядро є центральним елементом інноваційної моделі розвитку «AgroHub Новоселівка 2030», забезпечуючи цифровізацію управління ресурсами громади, підтримку агробізнесу та автоматизацію процесів. Використання сучасних технологій (ІоТ, штучний інтелект, мобільні платформи) дозволяє підвищити ефективність виробничих рішень, зменшити операційні витрати, мінімізувати ризики та забезпечити прозору взаємодію між суб'єктами господарювання, владою та мешканцями громади. Технологічна основа AgroHub формує конкурентні переваги за рахунок збору та обробки даних у реальному часі, цифрової платформи залучення інвестицій, а також впровадження інструментів планування та моніторингу розвитку.

Таблиця 2.20 – Основні компоненти технологічного ядра «AgroHub Новоселівка»

Компонент	Опис	Очікуваний ефект
Інтегрована система моніторингу ресурсів	Використання IoT-датчиків, агродронів та цифрових карт полів для контролю ґрунтових параметрів, стану посівів, кліматичних умов та використання земельних ресурсів	Оперативне прийняття управлінських рішень, зниження втрат врожаю, оптимізація використання ресурсів
AI-аналітика	Використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування врожайності, аналізу агротехнічних показників, оптимізації енергоспоживання та логістичних процесів	Підвищення продуктивності агровиробництва, скорочення витрат, автоматизація стратегічного планування
Мобільний додаток громади	Доступ до цифрової інформації про ресурси, подання заявок на гранти, участь у краудфандингових програмах, моніторинг стартап-проектів та взаємодія з органами управління	Розширення доступу до послуг та ресурсів AgroHub, підвищення залученості населення та підприємців

Джерело: узагальнено автором

Реалізація технологічного ядра AgroHub дозволяє створити інтегровану цифрову екосистему громади, що підтримує інноваційний розвиток агробізнесу та соціально-економічну трансформацію території. Використання IoT-рішень забезпечує точність управління ресурсами, AI-аналітика – ефективне прогнозування та планування, а мобільний додаток – доступність інструментів розвитку для мешканців і підприємців. Така технологічна архітектура є основою конкурентоспроможності громади в умовах змін клімату, нестабільності ринків та високої потреби у раціональному використанні ресурсів. Впровадження зазначених технологій підвищує прозорість управління, формує цифрову культуру та сприяє залученню інвестицій у локальні стартапи та проекти сталого розвитку.

Висновок до розділу 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що економічний потенціал Новоселівської сільської ради формується на базі стабільної земельної, аграрної та інфраструктурної основи, однак його ефективність значною мірою стримується демографічними, фінансовими та організаційними факторами. Дослідження поточного стану громади засвідчило, що протягом 2019–2024 років зберігається тенденція до зменшення чисельності населення, зокрема за рахунок природного скорочення та відтоку молоді. Водночас працездатна частина населення залишається відносно стабільною, а рівень зайнятості – високим, що створює підґрунтя для підтримки економічної активності. Структура ресурсів громади характеризується домінуванням сільськогосподарських земель (понад 76%), які є ключовим фактором її економічного розвитку. Фінансові показники свідчать про позитивну динаміку бюджетних надходжень, збільшення кількості суб'єктів господарювання та зростання середніх доходів населення. Особливо важливим є підвищення інтегрального індексу фінансових ресурсів із 0,871 у 2019 році до 1,0 у 2024 році, що підтверджує зміцнення економічної стійкості громади. Інфраструктура забезпечує базові потреби населення, однак потребує модернізації, особливо в частині водопостачання, дорожнього покриття та комунальних послуг.

Ефективність використання економічного потенціалу громади загалом можна оцінити як середню: наявні ресурси використовуються стабільно, але з недостатнім рівнем інноваційності та цифровізації. SWOT-аналіз засвідчив, що сильні сторони громади – значний аграрний потенціал, базова інфраструктура, високий рівень зайнятості – можуть бути посилені за рахунок можливостей державних програм, залучення інвестицій та впровадження цифрових технологій. Натомість слабкі сторони – демографічний спад, обмежений бюджет та нестача кваліфікованих кадрів – створюють ризики для подальшого розвитку. Ключовим висновком є те, що громада володіє

достатнім потенціалом для переходу від традиційної аграрної моделі до моделі інноваційно-цифрового розвитку. Реалізація проєктів на кшталт «AgroHub Новоселівка 2030» може забезпечити більш ефективне використання ресурсів, залучення молоді, розвиток підприємництва та зростання економічної стійкості. Таким чином, є потреба у впровадженні комплексної інноваційної моделі, спрямованої на модернізацію управління, підвищення продуктивності ресурсів та забезпечення сталого розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

3.1. Стратегічна модель зміцнення економічного потенціалу громади

Сучасні тенденції розвитку сільських громад України демонструють необхідність переходу до інноваційних моделей управління економічним потенціалом, що поєднують цифровізацію, ефективне використання ресурсів та залучення молоді та підприємців. Новоселівська сільська рада має потенціал для трансформації у цифрово-аграрний кластер, де ключовими елементами є інтегрована система управління земельними ресурсами, бюджетом, інвестиціями та локальний інноваційний центр (стартап-платформа). Запропонована концепція стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» передбачає поєднання аграрної основи, цифрових технологій, підтримки підприємництва та залучення молоді, що відповідає сучасним міжнародним трендам Smart Village, Digital Agriculture та EU Green Deal. Таким чином, трансформація громади з аграрно орієнтованої в цифрово-інноваційну систему вимагає поетапного впровадження моделі стартапу «AgroHub Новоселівка 2030». Нижче представимо концепцію стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» як регіонального центру цифрового агроменеджменту та розвитку інновацій, із повним описом (рис. 3.1).

На малюнку зображено концептуальну модель економічного потенціалу територіальної громади, що базується на тісній взаємодії ключових ресурсних блоків. Центральне місце займає ідея синергії, яка виникає завдяки об'єднанню зусиль місцевої влади, бізнес-середовища та громадськості. Візуалізація демонструє, як інтеграція фінансових, людських та природних ресурсів створює умови для сталого розвитку та підвищення якості життя кожного мешканця.



Рисунк 3.1 – Функціональна структура стартап-моделі «AgroHub Новоселівка 2030» як інструменту розвитку економічного потенціалу

Джерело: сформовано автором

Створення центру «AgroHub Новоселівка 2030» передбачає позицію формування цифрово-аграрного кластеру, що поєднує аграрну спеціалізацію території з впровадженням цифрових рішень, інноваційної інфраструктури та освітніх можливостей.

Таблиця 31.1 – Позиціонування стартапу «AgroHub Новоселівка 2030»

Параметр	Характеристика стартапу «AgroHub Новоселівка 2030»
1	2
Тип	Інноваційно-цифровий аграрний центр розвитку
Місія	Трансформація громади у цифрово-аграрний кластер
Базова сфера	Агробізнес, цифровізація, підприємництво
Учасники	Громада, приватні інвестори, агропідприємства, ІТ-сектор, молодь

Продовження таблиці 3.1

1	2
Форма реалізації	Муніципально-приватне партнерство
Модель фінансування	Гранти (USA, ЄС), кошти бюджету, інвестори
Стратегічна мета	Підвищення ефективності використання економічного потенціалу громади через цифровізацію та розвиток бізнесу
Ключова функція	Інкубація стартапів, цифрове управління ресурсами, аналітика

Джерело: сформовано автором

Для реалізації стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» оптимальною юридичною формою є «муніципально-приватне партнерство» на базі Комунального підприємства КП «AgroHub Новоселівка» + ТОВ «AgroDigital Cluster Новоселівка» (де засновниками ТОВ є громада та приватні партнери). Також створити «Фонд розвитку громади Новоселівка» як неприбуткову структуру для залучення грантів.

Таблиця 3.2 – Структура юридичної організації

Елемент	Юридична форма	Роль
Головний оператор стартапу	Комунальне підприємство КП «AgroHub Новоселівка»	Координація, володіння приміщенням, управління проектом
Інноваційна платформа (AgroHub)	ТОВ «AgroDigital Cluster Новоселівка» з часткою громади	Проведення навчань, бізнес-інкубація, залучення інвестицій
Партнерство з бізнесом	Приватні агропідприємства, ІТ-компанії	Співфінансування, впровадження цифрових рішень
Грантова підтримка	Неприбуткова організація «Фонд розвитку громади Новоселівка»	Участь у грантах (USAID, EU, Horizon Europe)
Адміністративна частина	Може бути пов'язана з ЦНАП	Але «AgroHub» має підприємницьку функцію, якої ЦНАП не має

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3 – Поєднання КП + ТОВ

Критерій	КП	ТОВ	Пояснення
Юридична автономія	частково	+	Для договорів і інвестицій краще ТОВ
Приналежність громаді	+	частково	КП → громада є засновником
Гнучкість у фінансах	-	+	ТОВ краще для комерційної діяльності
Участь у грантах	+	=	Гранти йдуть легше через КП або фонд
Інвестор може увійти	-	+	У ТОВ можна передбачити частку

Джерело: сформовано автором

Схема правового підходу до структури юридичної організації стартап-моделі «AgroHub Новоселівка 2030 та формат співпраці з партнерами.

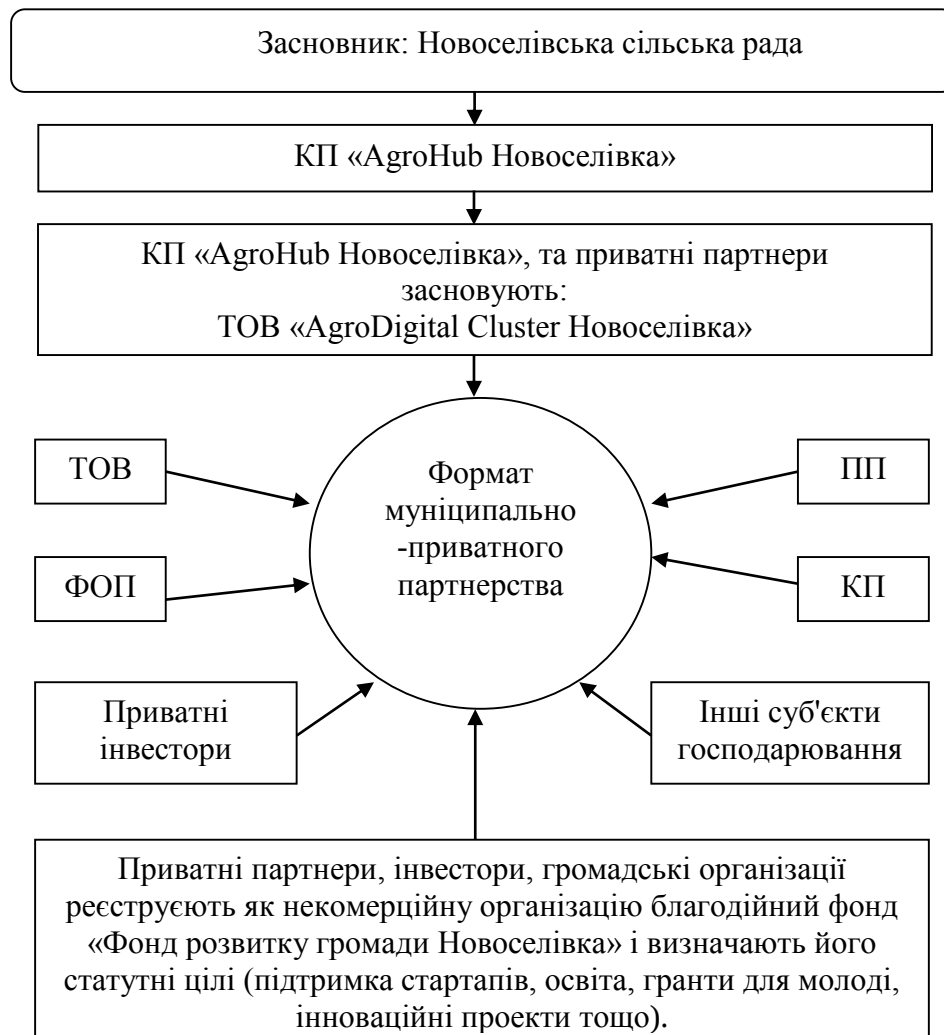


Рисунок 3.2 – Архітектура партнерської мережі та механізм залучення інвестицій у розвиток Новоселівської ТГ

Джерело: сформовано автором

Представлена схема демонструє створення багаторівневої системи управління, де ключову роль відіграє Новоселівська сільська рада як ініціатор та засновник комунального підприємства.

У статуті КП передбачити право реалізації інноваційних проєктів та муніципально-приватне партнерство. Передбачити договір про консорціум та кластерну угоду. У випадку участі інвестора – частку у ТОВ або концесійний договір. Ефективна реалізація моделі стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» вимагає чіткої системи організації управління, розподілу функцій та відповідальності між суб'єктами, залученими до процесу трансформації громади. На відміну від традиційних підходів до розвитку сільських територій, запропонована модель побудована на принципах муніципально-приватного партнерства, цифровізації управління та інноваційної екосистеми. Кожен учасник моделі відіграє окрему тактичну й стратегічну роль, формуючи комплексну архітектуру управління, яка вказана в таблиці 3.4.

Отже, сільська рада забезпечує системну інтеграцію проєкту в розвиток громади, виступає гарантом стабільності та органом, що надає юридичну та матеріальну основу (інфраструктуру, приміщення, підтримку). КП «AgroHub Новоселівка» – це «публічний цифровий оператор», який забезпечує управління відкритими даними (земля, благоустрій, бюджет), впровадження GIS-систем, цифрову взаємодію з населенням. ТОВ «AgroHub Новоселівка» – платформа інноваційної економіки, яка генерує прибуток, стимулює розвиток підприємництва, запускає стартапи та працює з бізнес-середовищем. Благодійний фонд «Фонд розвитку громади Новоселівка» несе соціальну функцію, допомагає залучати гранти (USA, Green Deal, Horizon Europe), підтримує освітні програми й акселерацію молодіжних проєктів. Приватні партнери / інвестори забезпечують доступ до технологій, обладнання та фінансування, що дозволяє зробити проєкт інноваційним, а не просто адміністративним.

Таблиця 3.4 – Пояснення ролей учасників стартап-моделі «AgroHub Новоселівка 2030»

Суб'єкт	Стратегічна роль у системі	Функціональні обов'язки та сфера відповідальності	Тип взаємодії
Сільська рада	Інституційна підтримка, політична легітимізація	- Надання приміщень та земельних ділянок - Включення проекту до стратегічних планів громади - Сприяння залученню державних програм та грантів - Формування політики підтримки цифрової трансформації	Держава → Громада
КП «AgroHub Новоселівка»	Оператор цифрового центру (AgroData Hub), адміністратор публічної частини	- Упровадження цифрових рішень та управління ресурсами - Взаємодія з владою та громадою - Обслуговування платформ Smart-управління - Організація муніципального доступу до даних	Громада → Бізнес
ТОВ «AgroHub Новоселівка»	Бізнес-інкубатор та платформа інновацій	- Надання B2B-послуг (консалтинг, маркетинг, аналітика) - Реалізація стартапів та проєктів - Залучення приватних інвестицій - Підготовка проєктів для експорту та партнерства	Бізнес ↔ Інвестори
Благодійний фонд «Фонд розвитку громади Новоселівка»	Соціальний та освітній інкубатор	- Залучення грантів та міжнародної технічної допомоги - Підтримка молоді, підприємців та фермерів - Організація тренінгів, акселераційних програм - Фінансування інноваційних рішень початкового рівня	Гранти → Стартапи
Приватні партнери / інвестори	Джерело капіталу та технологій	- Інвестиції, обладнання, інноваційні рішення (IoT, ERP, агродрони) - Спільні пілотні проєкти - Менторинг та експертна підтримка	Інвестиції → Бізнес

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах трансформації сільських територій традиційний підхід до реалізації проєктів розвитку більше не забезпечує належного рівня конкурентоспроможності та сталого економічного зростання. Новоселівська

громада потребує не разового інвестиційного проєкту, а динамічної інноваційної екосистеми, здатної генерувати нові бізнес-моделі, підтримувати підприємництво, залучати інвестиції, формувати цифрові компетенції та забезпечувати адаптивність до зовнішніх викликів.

Саме тому пропонується стартап-модель «AgroHub Новоселівка 2030», яка, на відміну від звичайного проєкту, функціонує як саморозвивальна система, орієнтована на масштабування, комерціалізацію інновацій та інтеграцію у міжнародні програми Smart Village, Digital Agriculture та EU Green Deal.

Таблиця 3.5 – Порівняння традиційного проєкту та стартап-моделі «AgroHub Новоселівка 2030»

Критерій	Традиційний проєкт	Стартап-модель «AgroHub Новоселівка 2030»
Часові рамки	Має чітке завершення після реалізації заходів	Безстрокова екосистема, що безперервно розвивається
Джерела фінансування	Переважає бюджет громади	Багатоджерельне: PPP, гранти, донори, інвестиції, комерційні доходи
Характер мети	Фіксована (виконати завдання)	Адаптивна, масштабована (розвиток, прибутковість, експорт)
Фокус	Досягнення запланованого результату	Генерація інновацій, розвиток бізнесу, формування доданої вартості
Підхід до управління	Адміністративний, регламентований	Бізнес-орієнтований, інноваційний, з гнучким управлінням
Можливість залучення партнерів	Обмежена нормативами	Висока – участь приватних інвесторів, технологічних компаній, інкубаторів
Економічний ефект	Одноразовий	Кумулятивний, зростаючий, мультиплікативний
Рівень ризику	Низький, регламентований	Вищий, але з потенціалом високої окупності
Позиціонування громади	Виконавець локального проєкту	Інноваційний регіональний кластер з можливістю стати пілотним кейсом України
Цифрова складова	Часткова (електронний документообіг тощо)	Центральна: Smart Management, цифрова карта земель, аналітика, VR/AR-освіта

Джерело: сформовано автором

Стартап-модель «AgroHub Новоселівка 2030» є більш ефективною в стратегічній перспективі, оскільки:

- не обмежується часовими рамками та бюджетними ресурсами;
- здатна генерувати власні доходи та залучати інвестиції;
- створює цифрово-аграрну інноваційну екосистему, а не виконує одноразові завдання;
- сприяє підвищенню привабливості громади, залученню молоді та поверненню людського капіталу;
- дозволяє Новоселівці стати пілотним прикладом Smart Village в Україні з можливістю масштабування на інші громади та інтеграції у європейські програми.

Таким чином, стартап-модель не лише вирішує поточні проблеми громади, а й формує новий тип економічного розвитку – інноваційний, цифровий та підприємницький. Це довгострокова інноваційна платформа, яка працює за принципом бізнес-стартапу: має свою команду, місію, стратегію масштабування, партнерів і потенціал самоокупності. Це не просто соціальний проект чи центр обслуговування – це «точка росту», цифровий аграрний акселератор, який повинен генерувати інновації, інвестиції та економічний розвиток. Традиційні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконують важливу роль у сфері обслуговування населення, забезпечуючи доступ до адміністративних процедур та державних сервісів. Однак вони орієнтовані переважно на виконання оперативних функцій та не забезпечують інноваційну, аналітичну та стратегічну підтримку економічного розвитку територій. У цьому контексті модель стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» розглядається як перспективна альтернатива, що трансформує підхід від сервісного адміністрування до цифрового управління ресурсами та стимулювання інноваційного підприємництва. Центр надання адміністративних послуг зосереджується на виконанні стандартних адміністративних операцій для громадян, тоді як стартап «AgroHub Новоселівка 2030» виступає як центр цифрового розвитку та бізнес-інновацій.

Основні розбіжності полягають у функціональному призначенні (від забезпечення документальних процедур до управління даними, цифровою аналітикою та підтримкою підприємництва), у цільовій аудиторії (замість широкого населення – фокус на бізнес, аграрний сектор, молодь та інвесторів), у цифрових рішеннях (перехід від базових документальних сервісів до впровадження GIS-платформ, IoT-агромоніторингу, управління земельними ресурсами та стартап-інкубації), у рівню стратегічності (оперативні функції замінюються стратегічним розвитком та формуванням інноваційної екосистеми громади), у структурі персоналу (замість адміністративних працівників – команда технологічних експертів, агроаналітиків та менеджерів інновацій). Таким чином, стартап «AgroHub Новоселівка 2030» позиціонується як цифрово-аналітичний центр нового покоління, орієнтований на економічну трансформацію громади.

Таблиця 3.6 – Відмінності «AgroHub Новоселівка 2030» від ЦНАПу

Параметр	ЦНАП	AgroHub Новоселівка 2030
Основна функція	Адміністративні послуги	Цифровий розвиток, аналітика, підтримка бізнесу
Орієнтація	Населення	Підприємці, фермери, молодь, інвестори
Цифрові рішення	Реєстрація документів	GIS-платформа землі, IoT-агродані, стартап-інкубатор
Стратегічність	Оперативне обслуговування	Розвиток громади, інновації, залучення інвестицій
Кадровий склад	Адмін-працівники	ІТ-спеціалісти, аграрні аналітики, менеджери інновацій

Джерело: сформовано автором

На відміну від ЦНАПу, який працює за принципом «послуга – результат», стартап «AgroHub Новоселівка 2030» працює за моделлю «аналіз – розвиток – інновація – результат». Він не тільки надає сервіс, а:

- формує стратегічну цифрову базу даних громади;
- підтримує розвиток локального бізнесу та агросектору;
- забезпечує аналітичний супровід управлінських рішень;

– створює платформу для інновацій та залучення інвестицій.

Отже, стартап «AgroHub Новоселівка 2030» – це не сервісний орган, а «центр розвитку» громади, що поєднує аналітику, цифровізацію та інновації, забезпечуючи перехід від адміністративної моделі управління до моделі смарт-розвитку. Етапність розвитку стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» визначає послідовну трансформацію громади від традиційної адміністративної моделі управління до цифрової інноваційної екосистеми. У контексті стратегії «Новоселівка 2025–2026» впровадження відбуватиметься поетапно, із чітким розмежуванням функцій, інструментів та очікуваних результатів на кожній стадії. Такий підхід забезпечує керованість процесу, мінімізацію ризиків та можливість поступового розширення функціональності від базової цифровізації до активного інноваційного розвитку.

3.2. Фінансове обґрунтування та структура стартап-проекту

Основна ідея полягає у тому, що в 2025 році здійснюється інституційна підготовка, цифровий аудит та формування аналітичної бази, тоді як 2026 рік стає фазою повного запуску стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» як центру стратегічного розвитку, інвестиційної взаємодії та інноваційного підприємництва. Така поетапна логіка дозволить не лише адаптувати організаційну структуру, а й забезпечити синергію між ІТ-інструментами, бізнес-середовищем та аграрним потенціалом громади. Розглянемо структуру та етапність впровадження стартапу.

2025 рік – перехідний (базовий адміністративно-цифровий рівень):

- аудит функцій ЦНАПу та визначення цифрових потреб громади;
- створення базових ІТ-інструментів (цифрова карта земель);
- підготовка фахівців (навчання, підвищення кваліфікації);
- запуск аналітичного блоку та Smart-Data для моніторингу агросектору.

2026 рік – повноцінний запуск стартапу «AgroHub Новоселівка 2030»:

- інтеграція GIS та IoT-систем в управління земельними ресурсами;
- відкриття Smart-офісу розвитку громади та бізнес-аналітики;
- запуск стартап-інкубатора та залучення грантів / інвесторів;
- трансформація від сервісного підрозділу до центру стратегічного розвитку.

На відміну від ЦНАПу, що у 2025 році виконує переважно функції сервісу, «AgroHub Новоселівка 2030» у 2026 році стане центром розвитку, що:

- управляє цифровими активами громади (земля, дані, ресурси);
- забезпечує аналітику для ухвалення управлінських та інвестиційних рішень;
- формує економічне середовище для бізнесу та інновацій;
- сприяє залученню фінансування, партнерств, стартапів.

2025 – рік підготовки та цифровізації; 2026 – рік повноцінного запуску стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» як інноваційного центру розвитку громади. Важливим елементом ефективності стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» є оптимізований кадровий склад, який забезпечує функціональність на основі інтегрованих компетенцій та мінімізації витрат при збереженні високого рівня експертності.

Таблиця 3.7 – Штатний розпис КП «AgroHub Новоселівка».

№	Посада (об'єднана)	Кількість	Суміщені функції
1	Директор AgroHub	1	Стратегія, партнерства, управління проєктами, PR (на першому етапі)
2	Фахівець з інновацій та інвестицій	1	Стартапи, гранти, залучення інвестицій
3	Фахівець з цифрового розвитку / IT-спеціаліст	1	Платформа, обладнання, Smart-рішення
4	Координатор агропроєктів + GIS-аналітик	1	Робота з аграріями, цифрові карти, аналіз земель
5	Юрист-бухгалтер (0,5+0,5)	1	Договори, фінанси, супровід бізнес-проєктів
6	Digital-менеджер / PR та комунікації	1	Документообіг, організація заходів, комунікація
Разом: 6 штатних осіб			

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору та переходу громад до цифрово орієнтованого розвитку важливо сформувати зрозумілу і мотивуючу ідентичність проєкту. Слоган стартапу відіграє роль не лише рекламного елементу, а й концептуального маркера, що відображає стратегічну ідею моделі розвитку. Він повинен передавати суть проєкту, окреслювати його місію та позиціонувати «AgroHub Новоселівка 2030» як драйвер майбутніх змін у громаді. Слоган стартапу:

– «AgroHub Новоселівка 2030 – від землі до цифрової ідеї. Центр агроінновацій і майбутнього громади.»

Акцент «Від землі до цифрової ідеї» – підкреслює трансформацію аграрного потенціалу громади через технології, інтелектуальні рішення та цифрову аналітику. Вказує на еволюцію: традиційне землеробство → цифрове управління → інноваційна модель агробізнесу. Запропонуємо логотип для стартапу «AgroHub Новоселівка 2030». Він має відображати поєднання традиційного аграрного потенціалу та сучасних цифрових технологій. Символ зеленого листя на фоні елементів електронної схеми підкреслює концепцію інтеграції природних ресурсів та інновацій, а слоган «від землі до цифрової ідеї» акцентує увагу на повному циклі трансформації аграрних даних у практичні цифрові рішення. Цей логотип втілює місію стартапу «AgroHub Новоселівка 2030»: розвиток сталого агробізнесу, цифровізація процесів і підтримка громади у впровадженні інновацій.

Для забезпечення реалізації стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» необхідна диверсифікована система фінансування, яка дозволить знизити ризики, забезпечити фінансову сталість та розширити можливості розвитку. На відміну від класичних бюджетних проєктів, модель фінансування стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» ґрунтується на принципі багатоджерельності та самоокупності. Структура фінансування передбачає початкове бюджетне співфінансування для запуску та подальший перехід на інвестиційні, грантові та комерційні надходження, що відповідає підходам ЄС до підтримки Smart

Village та інноваційних аграрних кластерів.

Таблиця 3.8 – Структура фінансування стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» за етапами розвитку проекту.

Етап реалізації	Джерела фінансування	Частка, %	Характер фінансування
1. Ініціація (аналітика, проектування)	Бюджет громади	30	Стартове муніципальне співфінансування
	Гранти (USA, U-LEAD)	50	Наявні програми
	Партнерський внесок бізнесу	20	Участь місцевих підприємців
2. Відкриття КП «AgroHub Новоселівка»	Новоселівська сільська рада	50	Новоселівська громада. Державні програми
	Гранти (EU Green Deal, Horizon Europe)	15	Західні донори
	Приватні інвестиції	30	Бізнес-інкубатор
	Венчурні фонди	5	За наявності IT- або AgriTech-рішень
3. Масштабування	Комерційні доходи (послуги, навчання)	40	Самофінансування
	Інвестиції	40	Розвиток сервісів
	Державні програми підтримки АПК	20	Кабмін, Мінагро
4. Регіональний кластер (Smart Region)	Європейські фонди	50	Модель «пілотного регіону»
	Приватні партнери	30	AgroTech-компанії
	Краудфандинг, донорство	20	Через Благодійний фонд

Джерело: сформовано автором

Нижче наведено узагальнені джерела фінансування, орієнтовні суми та основні напрямки використання ресурсів у перші 1–2 роки роботи MVP-рівня стартап-екосистеми.

З цієї суми ми орієнтуємося на початкову частину, необхідну для MVP та запуску проекту, тобто приблизно 800 тис. грн. Тобто це кошти, які потрібні для стартового фінансування з усіх джерел, щоб проект почав функціонувати. Як видно з таблиці 3.9, модель фінансування стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» передбачає мультиджерельний підхід, де на старті проекту пріоритет надається грантовим та бюджетним ресурсам, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити базові операційні функції: запуск офісу, стартові витрати, аналітику та навчальні програми.

Таблиця 3.9 – Стартові інвестиції, джерела фінансування та можливості їх залучення.

Джерело фінансування	Приклади програм	Орієнтовна сума, тис. грн	Опис використання
Бюджет громади	Місцевий розвиток	50	Стартап-офіс, стартові витрати
Гранти USA, U-LEAD	AGRO	60	Аналіз, цифровізація, навчання
Horizon Europe	«Smart Village»	80	Інновації, AgriTech, GIS
EU Green Deal	Клімат та екологія	100	Зелені технології
Приватні інвестиції	Сільгоспбізнес + IT	90	Технології, обладнання
Венчурні фонди	ICU, TA Ventures	150	AgriTech-стартапи
Комерційні доходи «AgroHub Новоселівка 2030»	Оплата послуг, інкубація	150	Навчання, сервіс
Благодійний фонд	Краудфандинг	120	Стипендії молоді, інновації
Всього:		800	

Джерело: сформовано автором

Поступово, на етапі масштабування, проект інтегрує приватні та венчурні інвестиції, що забезпечує довгострокову життєздатність і можливість розширення технологічних рішень.

Таблиця 3.10 – Дохідна частина Стартап «AgroHub Новоселівка 2030»

Компонент	Джерело доходу	Орієнтовний дохід	Частка доходу, %
Business Incubator	Участь стартапів	260	17,6
Освітній центр	Курси, програми агро/IT	220	14,9
Консалтинг	Аудит землекористування, цифровізація	310	21,1
IT-рішення	Продаж послуг GIS, ERP	190	12,9
Агротуризм	AgroWeekend, VR-туризм	250	17,0
Відкриті дані	Аналітика, e-services	244	16,5
Всього		1 74	100

Джерело: сформовано автором

Одночасно з визначенням джерел фінансування важливим є формування фінансової моделі самоокупності, яка дозволяє стартапу забезпечити стабільні внутрішні доходи та зменшити залежність від донорських ресурсів. Орієнтовні джерела доходів та витрат наведені в наведені в табл. 3.10 та табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Витратна частина Стартап «AgroHub Новоселівка 2030»

Стаття витрат	Орієнтовна сума	Частка витрат, %
Зарплати (6 × 12 000 × 12 міс.)	864	58,6
Оренда приміщень	70	4,8
Комунальні послуги	30	2,0
Податки та збори	50	3,4
Обладнання та ІТ	40	2,7
Адміністративні витрати	20	1,4
Резервні / непередбачені	0	0
Всього витрат	1 074	72,9

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо строк окупності (Payback Period) для стартапу «AgroHub Новоселівка 2030». Строк окупності (payback period) – це економічний показник, який визначає період часу, протягом якого інвестиції, вкладені у проєкт, будуть повністю повернуті за рахунок чистого грошового потоку (прибутку). Тобто, це час, необхідний для того, щоб проєкт покрити всі початкові витрати. Для розрахунку застосуємо формулу:

$$\text{Токупності} = \text{Інвестиції} / \text{Чистий річний прибуток} \quad (3.1)$$

де:

інвестиції = 800 тис.грн. (початкові інвестиції);

річний дохід = 1 474 тис. грн/рік;

річні витрати=1 074 тис. грн/рік;

річний чистий прибуток = дохід – витрати = 1 474 – 1 074 = 400 тис. грн/рік.

Токупності = 800 / 400 = 2 роки.

Проект вважається ефективним, якщо строк окупності $\leq$ планового періоду (у нашому випадку – 2 роки). Таким чином мета досяжна: проект повертає інвестиції рівно за 2 роки при збереженні мінімальної зарплати та реалістичних витрат. Більш швидка окупність (< 2 років) можлива лише за умов:

- збільшення консалтингових послуг або ІТ-експорту;
- залучення додаткових грантів або венчурного капіталу;
- автоматизації частини операцій.

Як бачимо з рис. 3.3 графіку окупності на старті кумулятивний грошовий потік негативний (–800 тис. грн), що відповідає інвестиційним витратам. За результатами першого року роботи відбувається часткове повернення вкладень і покращення фінансового результату (–400 тис. грн). На межі 2-го року проєкт досягає точки беззбитковості (Break-even point) $\rightarrow$ окупність. Після завершення 2-го року (cash-flow = 0), очікується позитивний грошовий потік та формування фінансової автономії через внутрішні доходи.

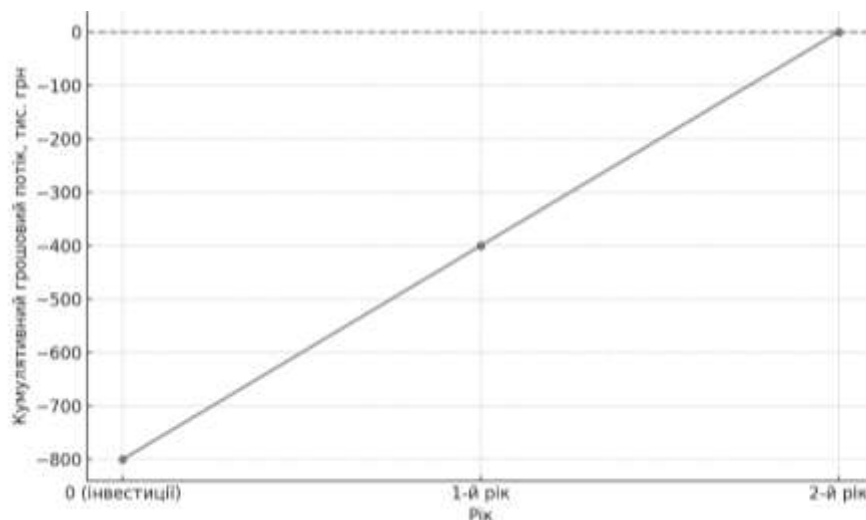


Рисунок 3.3 – Графік строку окупності «AgroHub Новоселівка 2030»

Після досягнення точки окупності (cash-flow = 0) на завершення другого року реалізації проєкту «AgroHub Новоселівка 2030», система переходить до етапу стабільного зростання та розширення бізнес-моделі. На 3 – 5 рік діяльності очікується збільшення доходів за рахунок масштабування сервісів,

розвитку партнерської мережі, диверсифікації джерел прибутку та впровадження інноваційно-цифрових рішень. У цьому періоді суттєво підвищується фінансова стійкість проєкту, що дозволяє перейти від моделі зовнішньої підтримки до внутрішньої самодостатньої економіки платформи, орієнтованої на створення доданої вартості. Важливим фактором подальшого розвитку є інтеграція Стартап «AgroHub Новоселівка 2030» у регіональну екосистему аграрного інноваційного бізнесу, зокрема шляхом підвищення комерціалізації IT-рішень, розвитку освітніх програм, активізації консалтингових послуг та впровадження агротуристичних напрямів. Таким чином, очікуване зростання прибутковості у 3–5-й рік може слугувати базою для масштабування моделі на інші громади, поступового залучення приватного капіталу та підготовки до експорту інтелектуальних послуг.

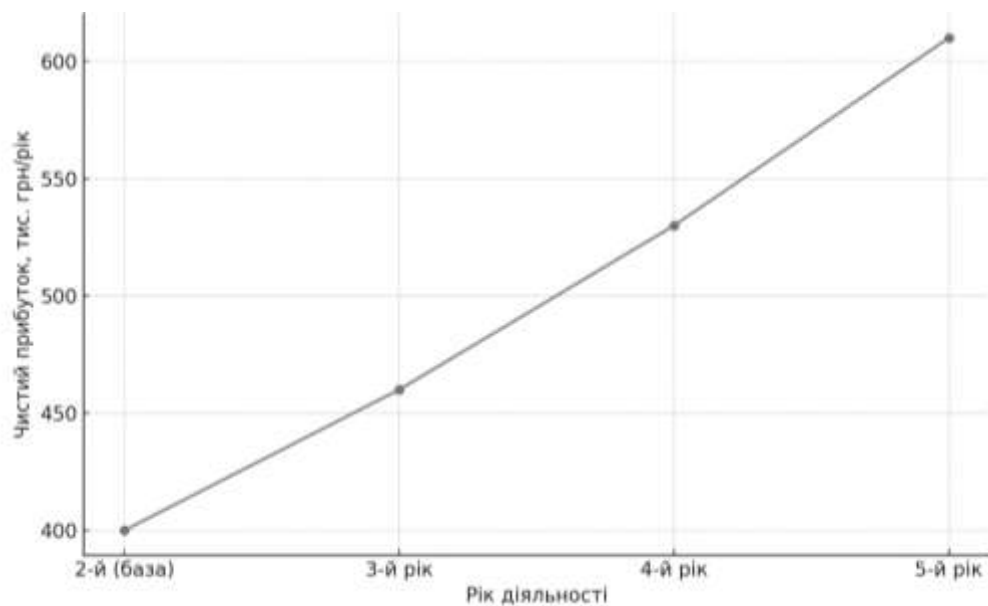


Рисунок 3.4 – Графік прогнозу прибутковості стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» (2–5 роки)

На рис. 3.4 графік прогнозу прибутковості стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» демонструє поступове зростання чистого прибутку з динамікою розвитку бізнес-моделі стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» в умовах масштабування та оптимізації операційної діяльності, де 2-й рік (базовий після окупності) 400 тис. грн – мінімальний рівень чистого прибутку,

який підтверджує досягнення окупності, 3-й рік прогнозується збільшення прибутку до 460 тис. грн за рахунок розширення консалтингових та освітніх послуг, 4-й рік очікується посилення IT-компоненти (AgriTech, GIS, ERP), збільшення доходів до 530 тис. грн., 5-й рік завдяки масштабуванню та партнерству, прибуток може досягти 610 тис. грн, що відповідає середньому приросту ~14% на рік.

Комплексний аналіз джерел фінансування та доходів дозволяє зробити кілька ключових висновків:

- модель фінансування стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» оптимально поєднує стартові бюджетні та грантові ресурси з можливістю залучення приватних та венчурних інвестицій;
- мультиджерельний підхід забезпечує плавний перехід від стартових фінансів до фінансової автономії та сталого розвитку проекту;
- внутрішні джерела доходів через бізнес-послуги, консалтинг та IT-рішення дозволяють створити систему доданої вартості, яка не є одноразовими витратами, а реальною економічною інвестицією в громаду.

3.3. Прогнозування соціально-економічної ефективності стартап-проекту

Головна мета проекту – досягнення окупності протягом 2 років та забезпечення сталого прибуткового зростання починаючи з 3-го року реалізації.

На першому етапі (1 рік) проект демонструє позитивний фінансовий результат завдяки оптимізації витрат і впровадженню послуг з високою доданою вартістю. Кумулятивний ефект (200 + 400) дозволяє досягти повної окупності інвестицій на кінець 2-го року.

Таблиця 3.12 – Прогноз прибутків та збитків (P&L) моделі стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» на 5 років

Рік	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток
1	850	650	200
2	900	500	400 (точка окупності)
3	1000	540	460
4	1150	620	530
5	1300	690	610

Джерело: сформовано автором

Фаза інвестиційного навантаження (0–2 рік) завершується на межі 2-го року. Починаючи з 3-го року стартап «AgroHub Новоселівка 2030» переходить до фази чистої прибутковості, із можливістю масштабування та підвищення маржинальності бізнесу.

Таблиця 3.13 – Cash-flow з урахуванням операційної та інвестиційної діяльності

Рік	Опер. CF	Інвест. CF	Кумулятивний CF
0	0	–800	–800
1	+200	0	–600
2	+400	0	0 → Break-even
3	+460	–50 (реінвест.)	+410
4	+530	–70	+870
5	+610	–100	+1380

Джерело: сформовано автором

Аналіз окупності та ROI є ключовими показниками для оцінки фінансової ефективності інвестиційного проєкту «AgroHub Новоселівка 2030». Використання трьох сценаріїв (консервативний, базовий, оптимістичний) дозволяє оцінити фінансові ризики та потенційний прибуток в умовах різного рівня залучення стартапів, доходів від IT- та агросервісів, а також освітніх і агротуристичних послуг.

Таблиця 3.14 – Сценарії розвитку

Сценарій	Дохід/рік, тис. грн	Витрати/рік, тис. грн	Опис
Консервативний	800–850	650–700	Мінімальна кількість стартапів, низька заповнюваність курсів, базова комерціалізація
Базовий	900–1 000	500–550	Середній рівень стартапів та доходів від ІТ та агротуризму, часткова реінвестиція
Оптимістичний	1 100–1 300	500–600	Висока ефективність бізнес-інкубатора, масштабовані ІТ-рішення, активний агротуризм та освітні програми

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.15 – Консервативний сценарій

Рік	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Кумулятивний CF, тис. грн
1	800	650	150	$-650 + 150 = -500$
2	820	600	220	$-500 + 220 = -280$
3	850	550	300	$-280 + 300 = +20 \rightarrow \text{Break-even}$
4	880	530	350	$+20 + 350 = +370$
5	900	500	400	$+370 + 400 = +770$

Джерело: сформовано автором

Отже, консервативний сценарій досягає окупності на межі 3-го року.

Таблиця 3.16 – Базовий сценарій

Рік	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Кумулятивний CF, тис. грн
1	850	650	200	$-800 + 200 = -600$
2	900	500	400	$-600 + 400 = -200$
3	1000	540	460	$-200 + 460 = +260 \rightarrow \text{Break-even}$
4	1150	620	530	$+260 + 530 = +790$
5	1300	690	610	$+790 + 610 = +1400$

Джерело: сформовано автором

Отже, базовий сценарій досягає окупності на межі 2–3 року, підтверджуючи життєздатність проєкту.

Таблиця 3.17 – Оптимістичний сценарій

Рік	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Кумулятивний CF, тис. грн
1	1 100	800	300	$-800 + 300 = -500$
2	1 200	700	500	$-500 + 500 = 0 \rightarrow \text{Break-even}$
3	1 250	650	600	$0 + 600 = +600$
4	1 300	600	700	$+600 + 700 = +1\,300$
5	1 350	550	800	$+1\,300 + 800 = +2\,100$

Джерело: сформовано автором

Отже, оптимістичний сценарій забезпечує окупність уже на кінець 2-го року та високий приріст ROI. Розрахуємо ROI по сценаріях:

$$\text{ROI} = (\text{Кумулятивний CF}) / (\text{Початкові інвестиції}) \times 100\%$$

Таблиця 3.18 – ROI-аналітика по сценаріях

Рік	ROI консервативний, %	ROI базовий, %	ROI оптимістичний, %
1	-62,5	-75	-62,5
2	-35	-25	$0 \rightarrow \text{Break-even}$
3	2,5	32,5	75
4	46,25	98,75	162,5
5	96,25	175	262,5

Джерело: сформовано автором

Таки чином ROI досягає позитивного значення Break-even у 2–3 рік залежно від сценарію. Базовий та оптимістичний сценарії демонструють стабільне зростання ROI, що перевищує 100% до 4–5 року. Консервативний сценарій забезпечує повільніше зростання, досягаючи 100% лише до 5-го року. Стартап «AgroHub Новоселівка 2030» здатен досягти окупності 2–3 роки залежно від сценарію. ROI по базовому сценарію перевищує 175% до 5-го року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість. Оптимістичний сценарій дозволяє проєкту стати самодостатнім і прибутковим з 3-го року,

відкриваючи можливості масштабування. Консервативний сценарій показує, що навіть у мінімальних умовах проект досягає окупності протягом 3–5 років. На фоні отриманих показників маємо рекомендації для громади:

- реінвестувати прибуток у розвиток ІТ-рішень та агротуристичних послуг;
- використовувати ROI-аналітику для залучення додаткових грантів та приватних інвестицій;
- підготувати дорожню карту розширення на сусідні громади та франчайзингову модель.

Побудуємо графіки ROI для трьох сценаріїв та точки Break-even.

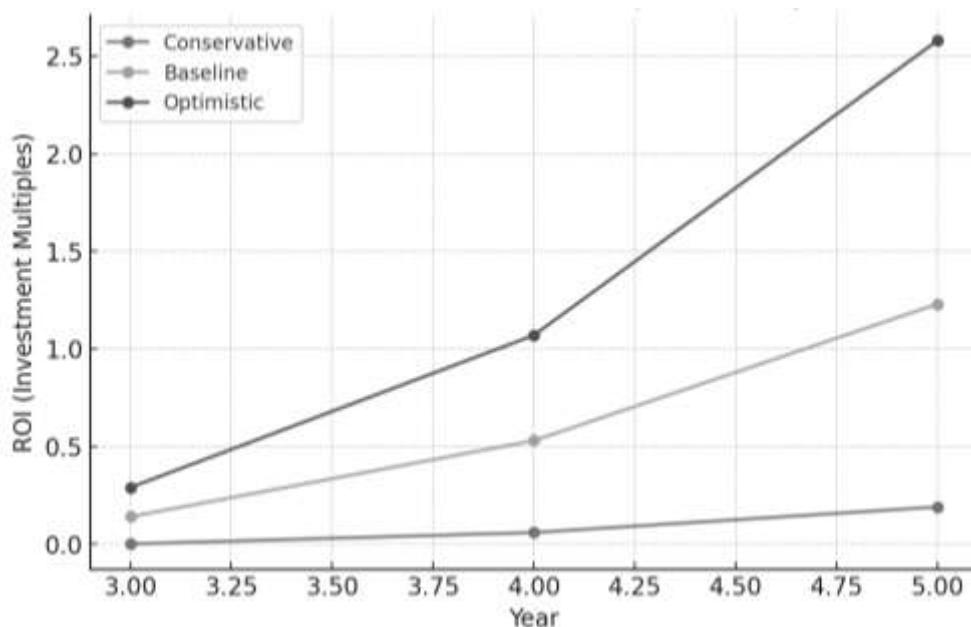


Рисунок 3.5 – Графік ROI для трьох сценаріїв

Графік ROI для трьох сценаріїв на рис. 3.5 показує, як зростає рентабельність інвестицій залежно від сценарію розвитку (консервативний, базовий, оптимістичний):

- консервативний сценарій має повільне зростання, ROI лише ~0.19 (19%) на 5-й рік, це мінімальний сценарій для «виживання» без масштабування;
- базовий сценарій має реалістичний розвиток стартапу «AgroHub Новоселівка 2030», ROI → 123% на 5-й рік, тобто проєкт повертає інвестиції

повністю і приносить +23%;

– оптимістичний сценарій показує активний розвиток послуг, агротуризму та IT-рішень, ROI $\rightarrow$ 258%, тобто інвестиції окупаються більш ніж у 2,5 рази.

Отже, чим вища доля інтелектуальних послуг і цифрових платформ, тим швидше зростає ROI. Стартап «AgroHub Новоселівка 2030» найбільш ефективний у змішаній моделі (базовий сценарій), де доходи зростають стабільно, а витрати – контрольовані. Побудуємо графіки точки Break-even. Точка Break-even (точка беззбитковості) – це момент, коли дохід = витрати, тобто проєкт перестає бути збитковим і починає приносити прибуток, тобто це та кількість часу, продажів, або обсягу виробництва, після якої бізнес повертає вкладені гроші. На графіку break-even точка беззбитковості – це перетин кривої прибутку з нульовою лінією.

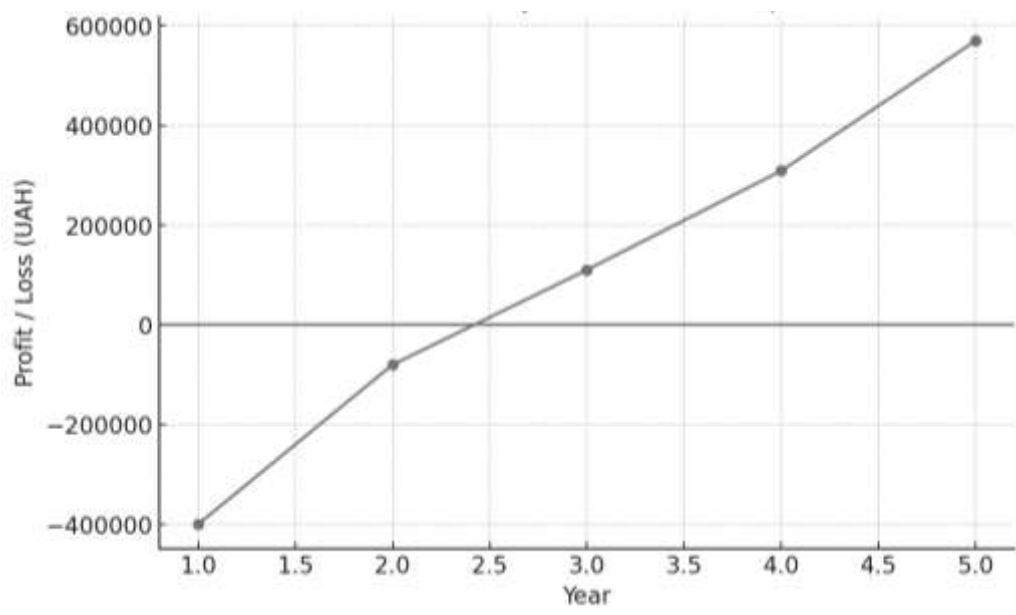


Рисунок 3.6 – Графік break-even, точка беззбитковості

На рис. 3.6 графік точки беззбитковості демонструє динаміку прибутку/збитку по роках (за базовим сценарієм):

- 1-й рік $\rightarrow$ -400 тис. грн (високі стартові витрати, частковий дохід);
- 2-й рік $\rightarrow$ -80 тис. грн (майже нульовий результат);

- кінець 2-го року → Break-even (точка беззбитковості);
- 3–5-й роки → стійкий перехід до позитивної зони (до +569 тис. грн на 5 рік).

Таким чином стартап «AgroHub Новоселівка 2030» переходить у точку беззбитковості на кінець 2-го року, що є дуже хорошим показником для проєкту розвитку громади з соціально-економічною функцією. Модель фінансово стійка у базовому сценарії та є привабливим для місцевих інвесторів, грантових програм, приватних партнерів, державних програм регіонального відновлення та розвитку.

Стартап «AgroHub Новоселівка 2030» створюється як багатофункціональна інноваційна платформа, що поєднує цифрову агроаналітику, інкубатор нових бізнесів, смарт-енергоінфраструктуру та систему автоматизованих процесів у сільському господарстві. Для оцінки ефективності проєкту необхідна система KPI, яка вимірює економічні результати, соціальний вплив, технологічний прогрес та екологічну стійкість. Система показників ґрунтується на реальних даних громади та проведених фінансових розрахунках (ROI, break-even, P&L). KPI (Key Performance Indicators) – це кількісні показники, які відображають ступінь досягнення стратегічних цілей проєкту. Вони дають змогу:

- об’єктивно оцінювати прогрес;
- відстежувати відхилення у динаміці розвитку;
- визначати слабкі місця;
- ухвалювати управлінські рішення на основі даних;
- забезпечувати прозорість інвестиційної діяльності.

Наведемо KPI, на конкретних фінансових розрахунках стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» (ROI, P&L, cash-flow, break-even) та соціально-економічних характеристиках Новоселівської громади.

Таблиця 3.19 – КРІ ефективності стартап «AgroHub Новоселівка 2030»

Категорія	КРІ (визначення)	Baseline (2024)	Ціль 2030	Коментар / обґрунтування
Економічні	Приріст бюджетних надходжень – частка доходів громади, сформованих завдяки AgroHub (ПДФО, оренда, послуги)	0	3.5–4.2 млн грн/рік	Розрахунок базується на P&L, зростанні доходів сервісів і розширенні фермерської взаємодії
	ROI — показник окупності інвестицій, відношення чистого прибутку до вкладених коштів	0%	≥70%	Згідно з моделлю трьох сценаріїв — базовий ROI на 5-й рік ≈ 73%
	Рентабельність операційних сервісів – чистий прибуток/операційні витрати	–	25–35%	Враховано діджитал-сервіси, агросервіси, інкубатор
Соціальні	Кількість фермерів у системі – число господарств, що регулярно користуються сервісами хабу	0	40–50	На основі структури громади, очікуване охоплення 70% території
	Нові бізнеси / стартапи – кількість проєктів, інкубованих AgroHub щороку	0	10–20	Модель базується на трендах сільського мікробізнесу
	Залучення молоді – кількість учасників освітніх програм	0	50–200 осіб/рік	Потенціал громади 6 тис. населення
Екологічні	Скорочення енергоспоживання – % зменшення використання енергії в агросекторі	–	10–20%	Впровадження енергоаудиту та IoT-контролю споживання
	Зменшення втрат урожайності – % зменшення втрат від стресових факторів (погода, шкідники)	–	8–12%	На основі даних використання агродронів та прогнозування
	Екологічне управління землями – частка територій, що переведені на «green-management»	0%	40–60%	Впровадження AgroData Hub
Технологічні	Частка автоматизованих процесів — % операцій, що виконуються автоматизовано	<10%	70%	Роботизація, дрони, системи моніторингу
	Цифровізація земельного банку – % картографованих с/г земель	0%	100%	Необхідно для планування й управління
	IoT-покриття –кількість активних сенсорних точок	0	250–300 сенсорів	Забезпечує моніторинг полів у реальному часі

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з таблиці 3.19 наведена система показників ефективності відображає комплексний вплив стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» на розвиток громади та дозволяє системно оцінювати прогрес проєкту до 2030 року, включаючи деталізовані визначення ключових індикаторів. У межах економічного блоку ключовим індикатором виступає прогнозований приріст бюджетних надходжень громади, що включає нові податкові надходження, додатковий ПДФО, доходи від оренди та платних сервісів хабу; він очікувано досягне рівня 3,5–4,2 млн грн на рік. Важливим показником є ROI (Return on Investment – показник окупності інвестицій, розраховується як співвідношення чистого прибутку до початкових вкладень), який, відповідно до базового сценарію фінансової моделі P&L (Profit & Loss – звіт про прибутки та збитки), досягає рівня щонайменше 70% на п'ятому році проєкту. Також формується стійка операційна рентабельність, тобто співвідношення чистого прибутку до операційних витрат, яка зростає до 25–35% завдяки домінуванню інтелектуальних сервісів.

Соціальні показники демонструють формування нової структури місцевої економіки: очікується, що 40–50 фермерських господарств стануть регулярними користувачами сервісів AgroHub, щороку буде інкубовано 10–20 нових бізнесів, а в освітніх програмах братимуть участь 50–200 представників молоді. Це відповідає демографічним параметрам громади та підтверджує позитивний соціальний мультиплікативний ефект. Екологічні індикатори зосереджуються на підвищенні ефективності землекористування й зменшенні екологічного навантаження: передбачається скорочення енергоспоживання в агросекторі на 10–20%, зниження втрат урожайності на 8–12% через впровадження агродронів, прогнозованої аналітики та моніторингових систем, а також переведення 40–60% площ у режим екологічного управління. Технологічні показники вказують на системну модернізацію агровиробництва. Зокрема, частка автоматизованих процесів – тобто операцій, що виконуються без прямої ручної участі – зросте до 70%. Ключовим елементом цифрової трансформації є повне картографування земельного

банку громади (100%), а також розгортання розширеної інфраструктури IoT (Internet of Things – інтернет речей), яка включатиме 250–300 сенсорних точок для моніторингу вологості, температури ґрунту, стану культур і мікроклімату в режимі реального часу. Це забезпечить точне управління ресурсами, підвищить результативність систем агромоніторингу та дозволить оптимізувати витрати виробників. Узагальнюючи, можна стверджувати, що представлена система KPI формує багатовимірну картину ефективності AgroHub: економічні та P&L-показники підтверджують фінансову стійкість, соціальні – зростання підприємницького та людського капіталу, екологічні – перехід до сталого виробництва, а технологічні та IoT-індикатори – становлення цифрової агроекономіки громади. Сукупно ці результати свідчать про здатність AgroHub стати каталізатором довгострокового, стійкого та інноваційного розвитку території.

Таблиця 3.20 – SWOT-аналіз AgroHub Новоселівка 2030.

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Синергія агросектору та цифрових технологій.	Обмеженість стартового бюджету громади.
Наявність партнерств (USA, U-LEAD, Horizon).	Нестача висококваліфікованих ІТ-кадрів на місці.
Мультиджерельна фінансова модель.	Потреба в постійному навчанні персоналу.
Високий попит на консультації, GIS, цифровізацію.	Відсутність усталеного ринку агротуризму.
Потенціал експорту цифрових продуктів.	Ризик операційної залежності від грантів.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
Розвиток Smart Village і AgriTech в Україні.	Зміни в грантових програмах міжнародних донорів.
Зростання попиту на агродані, GIS, аналітику.	Конкуренція з приватними консалтинговими компаніями.
Експорт ІТ-рішень у секторі агро (B2B/B2G).	Економічна нестабільність, воєнні ризики.
Створення місцевого бізнес-інкубатора.	Мігрантний відтік молоді з громади.
Партнерства з університетами та технопарками.	Кіберризики, потреба в кіберзахисті.

Джерело: сформовано автором

Ключовим аналітичним інструментом для оцінки стратегічного потенціалу AgroHub як інноваційного центру цифрової трансформації громади є SWOT-аналіз. Методика дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні фактори, що впливають на розвиток проєкту у коротко- та середньостроковій перспективі. Проведений аналіз є базою для стратегічного планування, визначення пріоритетів інвестицій та оптимізації бізнес-моделі AgroHub.

Фінансовий стан громади визначає її здатність забезпечувати базові послуги, інвестувати в розвиток, підтримувати інфраструктуру та реалізовувати інноваційні проєкти. Зовнішні фактори здебільшого формують обмеження для бюджету: економічна та політична нестабільність знижують прогнозованість надходжень. Водночас технологічні та екологічні тренди можуть стати драйверами зростання, якщо громада залучить сучасні інструменти цифрового управління та екологічні гранти.

Таблиця 3.21 – PESTEL-аналізу бюджету Новоселівської громади

Фактор	Вплив на бюджет громади
P – Political (політичні)	Воєнний стан та зміни в бюджетній політиці можуть перерозподіляти кошти. Реформи децентралізації визначають обсяги повноважень та доходів.
E – Economic (економічні)	Інфляція збільшує видатки; зростання чи падіння доходів населення впливає на ПДФО; економічні спади зменшують ділову активність.
S – Social (соціальні)	Міграція, старіння населення та зменшення робочої сили знижують доходи бюджету. Потреби у соцзабезпеченні збільшують видатки.
T – Technological (технологічні)	Впровадження цифрових систем управління бюджетом підвищує ефективність; відсутність інфраструктури стримує розвиток.
E – Environmental (екологічні)	Зміни клімату збільшують витрати на інфраструктуру та сільське господарство; можливості зелених грантів.
L – Legal (правові)	Зміни податкового кодексу та норм фінансування громад напряду змінюють доходи; ризики перевірок та регуляторного тиску.

Джерело: сформовано автором

Отже, інноваційна модель стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» має

унікальну конкурентну перевагу завдяки поєднанню аграрної експертизи та цифрових сервісів. Мультиджерельна фінансова модель забезпечує стійкість на старті, а співпраця з міжнародними донорами зменшує ризики недофінансування. Високий попит на цифрові та консалтингові послуги формує стабільну основу для майбутньої самоокупності. Найбільшим викликом є обмежена доступність висококваліфікованих фахівців у сільській місцевості та залежність від грантової підтримки. Наявність кадрових і ринкових обмежень вимагає активного розвитку системи навчання та стимулювання молоді до участі у проєкті. У країні активно розвивається концепція «цифрових сіл» та Smart Village, що робить «стартап AgroHub Новоселівка 2030» одним із потенційних центрів національного рівня. Зростає попит на аналітику, агродані, моделювання землекористування, що відкриває перспективи для розширення ринку послуг як всередині громади, так і за її межами. Серед основних зовнішніх ризиків – зміни у міжнародній донорській політиці, загальна економічна нестабільність та конкуренція з приватним сектором. Також важливо враховувати ризики кібербезпеки та можливу нестійкість людського капіталу громади через міграційні процеси.

SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз демонструють те, що інноваційна модель стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» має високий стратегічний потенціал та реальні можливості для перетворення на регіональний центр цифрової агроекономіки. Проєкт є перспективним, фінансово життєздатним і здатним створювати додану вартість для громади та бізнесу. Ключовими умовами успіху є:

- системний розвиток кадрового потенціалу;
- диверсифікація джерел доходів;
- стратегічні партнерства з університетами, фондами та IT-компаніями;
- управління ризиками та адаптивність до зовнішніх змін.

Бюджет громади перебуває під впливом значної кількості зовнішніх змінних, більшість із яких складно контролювати. Громада має зосередитися на адаптивному бюджетному плануванні, цифровізації, диверсифікації

доходів та використанні зовнішніх можливостей (грантів, програм відновлення). Комбінація внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей створює основу для фінансової стійкості громади. Однак істотні загрози та слабкі сторони вимагають проактивної стратегії управління бюджетом. Найефективнішим напрямом розвитку є перехід до цифрової моделі управління фінансами, інвестиції в розвиток локальної економіки та реалізація інноваційних проєктів на кшталт стартапу «AgroHub Новоселівка 2030». За умови ефективної реалізації стратегічних напрямів інноваційна модель стартапу «AgroHub Новоселівка 2030» може стати модельним прикладом Smart Village-проєкту для всієї України.

Висновок до розділу 3

У розділі 3 було сформовано комплексну модель розвитку економічного потенціалу Новоселівської громади на основі інноваційної стартап-платформи «AgroHub Новоселівка 2030», що поєднує підходи цифрової трансформації, кластеризації, муніципально-приватного партнерства та інвестиційно орієнтованого управління. Проведений аналіз підтвердив, що традиційна адміністративно-сервісна модель розвитку громади не здатна забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних, технологічних і демографічних викликів. Натомість стартап-модель забезпечує безперервний розвиток, можливість масштабування, комерціалізацію послуг та створення доданої вартості.

Запропонована структура AgroHub ґрунтується на інтеграції трьох ключових інституцій: комунального підприємства як публічного оператора цифрових сервісів, товариства з обмеженою відповідальністю як бізнес-інкубатора та центру інновацій, а також благодійного фонду як інструменту залучення грантів і підтримки молодіжних та підприємницьких ініціатив. Такий триєдиний формат муніципально-приватного партнерства формує

гнучку та стійку управлінську архітектуру, що відповідає міжнародним практикам Smart Village та Digital Agriculture. Етапність розвитку AgroHub передбачає поступовий перехід від базової цифровізації та підготовки інфраструктури (2025) до повноцінного запуску інноваційної екосистеми (2026) і подальшого масштабування сервісів у регіональному вимірі (2027+). Фінансова модель стартапу демонструє високу інвестиційну привабливість: строк окупності становить 2–3 роки залежно від сценарію, а ROI у базовому сценарії перевищує 170% на п'ятому році реалізації. Мультиджерельна система фінансування (бюджет громади, гранти, приватні інвестиції, венчурний капітал і власні комерційні доходи) мінімізує ризики недофінансування та забезпечує довгострокову стійкість проєкту.

Розрахована система KPI підтверджує значний соціально-економічний, екологічний і технологічний ефект від реалізації AgroHub: зростання бюджетних надходжень до 3,5–4,2 млн грн на рік, створення 10–20 нових бізнесів щороку, повна цифровізація земельного банку громади, впровадження 250–300 IoT-сенсорів, підвищення енергоефективності та зменшення втрат урожайності. SWOT- і PESTEL-аналізи засвідчили, що проєкт має значний потенціал масштабування та здатен стати національним пілотним кейсом розвитку цифрової агроєкономіки, за умови системного управління ризиками та розвитку людського капіталу. Таким чином, стартап-модель «AgroHub Новоселівка 2030» є стратегічно обґрунтованим, фінансово життєздатним та інноваційно орієнтованим рішенням для підвищення економічного потенціалу громади. Вона трансформує Новоселівську громаду із класичної аграрної території у цифровий кластер, здатний генерувати інвестиції, підприємництво, інновації та сталий розвиток. Реалізація запропонованої моделі забезпечить формування сучасної екосистеми Smart Village, підвищить привабливість громади для бізнесу та молоді, а також стане платформою для подальшого регіонального зростання та інтеграції у європейський інноваційний простір.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне науково-аналітичне дослідження економічного потенціалу Новоселівської сільської ради з позицій сучасних теоретико-методологічних підходів, оцінки реального стану соціально-економічного розвитку та обґрунтування інноваційної моделі його стратегічної трансформації. Дослідження побудоване за принципом послідовного переходу від теоретичного узагальнення сутності економічного потенціалу до прикладного аналізу та розробки практично орієнтованих управлінських рішень, що забезпечує цілісність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

У першому розділі сформовано концептуальну основу дослідження, в межах якої економічний потенціал підприємства та територіальної громади розглядається як складна багатокomпонентна система. Доведено, що сучасне трактування економічного потенціалу виходить за межі ресурсного підходу і включає управлінські, інституційні, інноваційні та соціальні складові. Такий підхід дозволяє оцінювати потенціал не лише з позицій наявності матеріальних і фінансових ресурсів, а й з погляду здатності громади ефективно їх мобілізувати, трансформувати та відтворювати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу обґрунтувати доцільність використання інтегрованих методів оцінювання, які поєднують кількісні індикатори результативності з якісними характеристиками управління та соціальної ефективності. Це створило методологічне підґрунтя для подальшого аналізу та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Другий розділ дозволив здійснити всебічну оцінку фактичного стану економічного потенціалу Новоселівської громади у 2019–2024 роках. Проведений аналіз показав, що громада характеризується відносно стабільною ресурсною базою, основу якої становлять земельні та аграрні ресурси, що визначають її спеціалізацію та економічний профіль. Позитивна динаміка фінансових показників, зростання бюджетних надходжень і підвищення

інтегрального індексу фінансових ресурсів свідчать про поступове зміцнення фінансової спроможності громади в умовах децентралізації. Водночас демографічні тенденції, зокрема скорочення чисельності населення та відтік молоді, формують довгострокові ризики для відтворення людського капіталу й інноваційного розвитку. Оцінка інфраструктурного забезпечення засвідчила, що наявні об'єкти здебільшого забезпечують базові потреби населення, однак не відповідають вимогам сучасної економіки знань і цифрових сервісів. Аналіз ефективності використання ресурсів показав, що економічний потенціал громади реалізується лише частково, з обмеженим рівнем інноваційності та низькою інтеграцією цифрових технологій в управлінські процеси. Результати SWOT-аналізу підтвердили, що при наявності значних внутрішніх сильних сторін громада стикається з системними обмеженнями, які не можуть бути подолані в межах традиційної адміністративно-аграрної моделі розвитку. Це обґрунтувало необхідність переходу до нової, більш гнучкої та інноваційно орієнтованої моделі управління економічним потенціалом.

У третьому розділі запропоновано стратегічно орієнтовану модель розвитку економічного потенціалу Новоселівської громади на основі створення стартап-платформи «AgroHub Новоселівка 2030». Доведено, що використання стартап-підходу у розвитку територіальної громади дозволяє поєднати публічні інтереси з ринковими механізмами, забезпечити безперервність розвитку та створення доданої вартості. Запропонована модель базується на інтеграції цифрових агротехнологій, інструментів бізнес-інкубації, інвестиційного менеджменту та муніципально-приватного партнерства, що відповідає сучасним міжнародним практикам розвитку сільських територій. Розроблена організаційно-управлінська структура AgroHub, яка включає комунальний, комерційний та грантовий сегменти, формує стійку інституційну основу для реалізації інноваційних проєктів. Фінансово-економічні розрахунки підтвердили доцільність упровадження запропонованої моделі, зокрема її здатність до самофінансування у середньостроковій перспективі та високий рівень інвестиційної

привабливості. Система ключових показників ефективності демонструє комплексний ефект від реалізації проєкту – економічний, соціальний, екологічний та технологічний, що дозволяє розглядати AgroHub не лише як окремий інвестиційний проєкт, а як платформу структурної трансформації громади.

Опрацювавши результати дослідження, можна стверджувати, що підвищення економічного потенціалу територіальних громад в умовах цифровізації та децентралізації потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до системних, інноваційно орієнтованих моделей розвитку. Запропонована у роботі стартап-модель «AgroHub Новоселівка 2030» є науково обґрунтованим і практично значущим інструментом модернізації економіки громади, який забезпечує поєднання ресурсного потенціалу з сучасними технологіями, управлінськими підходами та інвестиційними механізмами. Реалізація цієї моделі створює передумови для підвищення конкурентоспроможності громади, зростання її фінансової спроможності, залучення молоді та інтеграції у регіональний і національний інноваційний простір. Таким чином, поставлену мету роботи досягнуто, а сформульовані висновки та практичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробці стратегій розвитку територіальних громад, а також у подальших наукових дослідженнях проблем управління економічним потенціалом у контексті сталого та цифрового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш Т. Г. Фінансові передумови об'єднання та співробітництва територіальних громад в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 2. С. 44-52.
2. Бороденко Т. Місцеві бюджети як основа фінансової бази органів місцевого самоврядування. *Grail of Science*. 2023. № (24). С. 72–79.
3. Бравов С. Реформа децентралізації в дії: як живе найбагатша ОТГ Полтавщини? URL: <https://zmist.pl.ua/news/reforma-decentralizaciji-v-diji-yakzhive-naibagatsha-otg-poltavshchini>.
4. Бюджет Новоселівської сільської територіальної громади Полтавського району. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1654700000/info/profile>
5. Вісники Актуальні гранти. Барезень 2024 р. Департамент економічного розвитку, торгівлі та залучення інвестицій. Полтавська державна військова адміністрація. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/nouj1mh4/aktualni-granty-berezen-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / Під редакцією Т. Паутової. К.: «Поліграф плюс», 2024. 116 с.
7. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Кононенко Ж. А., Перебийніс В. І., Кононенко О. А. (2024). Фінансова оцінка стійкості муніципального бюджету як інструменту соціально-економічного розвитку держави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, № 4 (114), 32-40. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-6>
8. Гранти для бізнесу в Україні та ЄС: актуальні програми фінансування. 27.08.2025 р. GetGrant Service. URL: https://getgrant.ua/granty-dlia-biznesu-v-ukraini/?utm_source=chatgpt.com
9. Грантові можливості для бізнесу. URL: [economy.cg.gov.ua+1. https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2023/02/docs/%D0%9F%D1%80%D0%](https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2023/02/docs/%D0%9F%D1%80%D0%)

B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%93%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8_23%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F%202024.pdf?utm_source=chatgpt.com

10. Дайджест можливостей для аграрного бізнесу. 09.06.2025 р. Дія Бізнес. URL: https://diia-business-uzhhorod.com/news/grants-2/daydzest-mozlyvostey-dlia-ahhrarnoho-biznesu?utm_source=chatgpt.com

11. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни: дослідження впливу економіки, управління та залученості. Вокс Україна, 2024. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Дедушев І.В. Бюджетна політика: поняття та завдання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія право*. 2023. Випуск 77: частина 2. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/06/7-2.pdf>

14. Джеймс Р. М. Стратегічне управління: Концепції та випробувана практика: підручник. Київ: Видавничий дім «Ін Юре», 2019. с. 336

15. Довженко В. А., Кизим І. М., Река Л. І. Управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. In: *The 3rd International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society»* (May 22-24, 2023). SPC «Sci-conf. com. Ua». Kyiv, Ukraine, 2023. P. 1150. URL: <http://surl.li/nrdxkm>

16. Екологічний паспорт Полтавської області. 2024 р. https://media.poda.gov.ua/docs/bv0nj0k/poltavska_ekopasport2023_compressed.pdf?utm_source=chatgpt.com

17. Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект. *Аналітична записка*. Національний

інститут стратегічних досліджень. 2018. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/844>

18. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: *аналітична доповідь*. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.

19. Жук Я. А., Перебийніс В. І. Стратегії розвитку суб'єктів господарювання: теорія, практика, навчальний процес. *Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2025, с. 143-149. URL: <http://puet.edu.ua/konferencii/>

20. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

21. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 31.12.2023. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

22. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

23. Закон України «Про співробітництво територіальних громад. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

24. Залізнюк В. П., Лазебна І. В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260502>

25. Західна О. Р., Закорко К. К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 78-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>

26. Зміни до стратегії розвитку Полтавської області 2021-2027. [media.poda.gov.ua](https://media.poda.gov.ua/docs/iwghajgs/proekt-zmin-strategiya-poltavska-oblast-21-27-10-24.pdf). URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/iwghajgs/proekt-zmin-strategiya-poltavska-oblast-21-27-10-24.pdf>

27. Кононенко Ж. А., Гасій О. В., Кононенко О. А. Муніципальні

послуги в інформаційному середовищі. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 63-69. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/14.pdf

28. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Фінансово-кредитна діяльність: *Проблеми теорії та практики*. 2022. Том 2 (43). URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/download/3558/3521/13459>

29. Крайник, О. П. Складові економічного розвитку територіальної громади. *Ефективність державного управління*. 59. 2022. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178434>

30. Лелеченко А.П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266>

31. Лопушинський І.П, Козир О.В., Кучма А.А. Деякі аспекти формування та реалізації фінансово-бюджетної політики на місцевому рівні в умовах правового режиму воєнного стану. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/22/21

32. Лубенець С.А., Троян О.А. Тенденції децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 2. С. 86-89

33. МакМаллін К. Місцевий економічний розвиток – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/>

34. Мельник Л. М., Ляшенко В. М. Бюджетна політика регіонального розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/196.pdf

35. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. URL: https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf

36. Міжнародні програми і гранти для підприємців. 05.03.2025 р.

zp.gov.ua+1. URL: https://zp.gov.ua/news/204011-miznarodni-programi-ta-granti-dlia-pidprijemciv?utm_source=chatgpt.com

37. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання: кол.моногр. / за заг. ред. проф. В. Б. Родченка. URL: http://kbs.karazin.ua/assets/public/uploads/journal/_03.07.2018.pdf

38. Місцеві бюджети під час війни: як виконуються та якого законодавства потребують. URL: <https://decentralization.ua/news/17963>

39. Нездойминого О. Є. Особливості формування бюджету територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск № 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/71.pdf.

40. Орел Ю. Л. Сучасні підходи та принципи державного регулювання регіонального економічного розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (43). С. 202-210. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-43-2013.pdf#page=202

41. Офіційний сайт Новоселівської громади Полтавського району. URL: <https://novoselivka-gromada.gov.ua/>

42. Офіційний сайт. Державний веб-портал бюджету для громадян. Місцеві бюджети. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000>

43. Павлович-СенетаЯ. П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 222-226. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261888/258273>

44. Пальчук В. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. №11. С. 38-50.

45. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Безрук Д. І., Вітрик Н. М. Економіко-управлінські аспекти енергетичної ефективності суб'єктів господарювання в територіальних громадах. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 3-12. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).3-12](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).3-12)

46.Перебийніс В.І., Жук Я.А. Сучасний економіст: забезпечення фахових спроможностей. *XLVIII Міжнародна наукова студентська конференція «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті»* (за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік, до Дня науки в Україні та Міжнародного року кооперативів 2025; 10.04.2025р.). С 424-425. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15380>

47. Перепелюкова О.В. Особливості бюджетної політики як один із напрямів розвитку територіальних громад. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 4(16). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205682/205583>

48. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Науковий вісник *Ужгородського університету: серія: Право*. 2023. Т. 1. Вип. 77. С. 117-123. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029/277209>

49. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1 (61). С. 142-159. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-10. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=36756>

50. Піхоцька О. М., Ющик Ю. В. Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Випуск 35. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/659/603>

51. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Полтавської області : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 721-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennyaadministrativnih-a721r>.

52. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

53. Програми, гранти, ініціативи підтримки бізнесу lova.gov.ua. URL: https://lova.gov.ua/sites/default/files/enterprise/1.1._dodatok_perelik_program_grantiv_pidtrimki_biznesu_gruden_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com

54. Пронько Л. М. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 74-82.

55. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

56. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/rejestr>.

57. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І. Інституційне забезпечення розвитку й стратегування громад і територій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2 (93). С. 54-62.

58. Сайт Новоселівської громади Полтавського району. URL: <https://gromada.info/gromada/novoselivska/>

59. Сайт Новоселівської сільської об'єднаної територіальної громади. URL: <https://decentralization.ua/gromada/1503/composition>

60. Сенищ П., Фугело П. Фінансово-бюджетна підтримка соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. No 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89>

61. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Адміністративно-фінансова децентралізація: цілі реформи та результати першого етапу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 3–13.

62. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

63. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL:

www.ua.undp.org/content/ukraine/doc/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

64. Україну прийняли до фонду ООН для підтримки дрібних фермерів. AP News. URL: <https://apnews.com/article/italy-business-poverty-ed8c925d906b3fc66c8ed78488f6d35d>

65. Усков І.В. Сутність і основні напрями розвитку бюджетної політики на місцевому рівні. Агросвіт. 2011. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2011/9.pdf

66. Фаринович І., Волошин О. Аналіз ефективності виконання бюджетів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>

67. Фінанси і економіка Новоселівської громади Полтавського району. URL: <https://novoselivka-gromada.gov.ua/finans-i-ekonomika-17-23-09-22-07-2020/>

68. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»* № 6, 2023. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=87>

69. Шкільняк М. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 197-206. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1372/1491>

70. Acemoglu D., Robinson J. A. The narrow corridor: How nations struggle for liberty. Penguin UK, 2019. URL: <http://surl.li/lxyeyi>

71. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 592-598. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a61/>

72. Becker T., Eichengreen B. J., Gorodnichenko Y., Guriev S., Johnson S., Mylovannov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. A blueprint for the reconstruction of Ukraine. London: CEPR Press, 2022. 31 p. (Rapid Response Economics; 1). URL: <https://repository.graduateinstitute.ch/record/300525?ln=en&v=pdf>

73. Martynovych N., Yemchenko I., Kulinich T. From the territory of recovery to sustainable development: a methodological concept of effective socio-economic development of Ukraine after the war development. *Problemy Ekorozwoju*. 2023. 18.2. P. 13-25. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/3923>

74. Patynska-Popeta M., Zinchuk T. Prospective areas for managing the financial potential of sustainable development of territorial communities. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 11(25). P. 120-130. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-25-11-2022/perspektivni-napryami-upravlinnya-finansovim-potentsialom-stalogo-rozvitku-teritorialnikh-gromad>

ДОДАТКИ