



## Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні



Любов Г. Квасній  <sup>1\*</sup> ● Зеновій В. Квасній  <sup>2</sup> ●

Юрій В. Даниленко <sup>3</sup> ● Олег А. Гацков  <sup>3</sup> ● Юрій Б. Строгуш  <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (Україна). Професор кафедри математики та економіки, к. е. н.

<sup>2</sup> Міжрегіональна академія управління персоналом (Україна). Доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, к. е. н.

<sup>3</sup> Міжрегіональна академія управління персоналом (Україна). Аспірант.

\* Автор-кореспондент, e-mail: [lg\\_k@ukr.net](mailto:lg_k@ukr.net)

### СТАТТЯ

### АНОТАЦІЯ

#### Дослідницька

#### отримана:

7 грудня 2024 р.

#### переглянута:

12 січня 2025 р.

#### прийнята:

14 січня 2025 р.

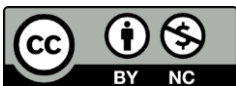
#### опублікована

#### онлайн:

23 січня 2025 р.

#### Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

#### DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06)

У статті розглянуто актуальні економічні проблеми фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю ефективного забезпечення фінансового розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації. Сучасні економічні виклики, такі як нерівномірність розподілу фінансових ресурсів, залежність від державних субвенцій, обмеженість інвестиційних можливостей, вимагають нових підходів до формування фінансової стратегії громад. Успішне вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим для підвищення фінансової автономії громад, забезпечення їх сталого розвитку та соціально-економічної стабільності в умовах сучасних змін та викликів. Здійснено аналіз основних викликів, які впливають на ефективність формування та використання фінансових ресурсів громад у контексті децентралізації. Особливу увагу приділено проблемам нерівномірності розподілу доходів, недостатнього рівня власних надходжень та залежності від міжбюджетних трансфертів. Визначено ключові фактори, що перешкоджають фінансовій автономії громад, зокрема недосконалість податкової системи, обмеженість інвестиційних ресурсів та вплив макроекономічних нестабільностей. Визначено роль і місце прозорості та підзвітності в управлінні фінансами територіальних громад, залучення громадян до формування бюджету та моніторингу витрат завдяки підвищенню довіри до місцевих органів влади. У роботі запропоновано шляхи вдосконалення фінансового забезпечення, включаючи залучення інвестицій та підвищення прозорості використання бюджетних коштів. З метою стимулювання економічного зростання територіальних громад, запропоновано конкретні рекомендації, включаючи фінансову допомогу, освітні ініціативи та консультаційний супровід. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності фінансового менеджменту в територіальних громадах, що є необхідною умовою їх сталого соціально-економічного розвитку та забезпечення фінансової незалежності.



### КЛЮЧОВІ СЛОВА

територіальні громади, фінансове забезпечення, сталий розвиток, децентралізація, фінансова автономія, війна, цифровізація.




e-ISSN 3041-2498

# Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


## Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine



Liubov Kvasnii <sup>1\*</sup> ● Zenovy Kvasniy <sup>2</sup> ● Yurii Danylenko <sup>3</sup> ●  
Oleg Gatskov <sup>3</sup> ● Yuriy Strohush <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University (Ukraine). Professor at the Department of Mathematics and Economics, PhD in Economics.

<sup>2</sup> Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Organizational Management, Economics and Entrepreneurship, PhD in Economics.

<sup>3</sup> Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Postgraduate Student.

\* **Corresponding Author**, e-mail: [lg\\_k@ukr.net](mailto:lg_k@ukr.net)

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Research Article

#### Received:

7 December 2024

#### Revised:

12 January 2025

#### Accepted:

14 January 2025

#### Published online:

23 January 2025

Copyright © 2025 by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

#### DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06)

The article examines the current economic problems of financial support for the development of territorial communities in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to effectively ensure the financial development of territorial communities of Ukraine in conditions of decentralization. Modern economic challenges, such as uneven distribution of financial resources, dependence on state subsidies, limited investment opportunities, require new approaches to the formation of the financial strategy of communities. A successful solution to this problem is extremely important for increasing the financial autonomy of communities, ensuring their sustainable development and socio-economic stability in the conditions of modern changes and challenges. An analysis of the main challenges affecting the effectiveness of the formation and use of financial resources of communities in the context of decentralization was carried out. Special attention was paid to the problems of uneven income distribution, insufficient level of own revenues and dependence on inter-budgetary transfers. The key factors hindering the financial autonomy of communities have been identified, including the imperfection of the tax system, limited investment resources, and the impact of macroeconomic instabilities. The paper proposes ways to improve financial support, including optimization of the tax base, activation of local entrepreneurship, attracting investments and increasing the transparency of the use of budget funds. Special attention is paid to the implementation of innovative financial management tools, such as digitalization of the budget process, automation of the accounting and monitoring system, as well as the use of modern financial technologies to attract additional sources of funding. It is recommended to create a favorable investment climate by simplifying the procedure for obtaining permits, reducing administrative pressure on business, and introducing preferential conditions for investors in strategically important industries. The results of the study are aimed at increasing the efficiency of financial management in territorial communities, which is a necessary condition for their sustainable socio-economic development and ensuring financial independence.



### KEYWORDS

territorial communities, financial security, sustainable development, decentralization, financial autonomy, war, digitalization.

## 1. Вступ

Фінансове забезпечення територіальних громад відіграє важливу роль у сталому розвитку регіонів, оскільки саме від ефективності використання ресурсів залежить якість надання публічних послуг, розвиток інфраструктури та загальний рівень добробуту населення. У сучасних умовах децентралізації влади в Україні місцеві громади отримали ширші повноваження і водночас зіткнулися з новими викликами, серед яких недостатній рівень власних фінансових ресурсів, нерівномірність розвитку територій та потреба в ефективному управлінні бюджетними коштами.

Питання вдосконалення фінансового забезпечення стає надзвичайно актуальним, оскільки від цього залежить здатність громад до самостійного вирішення соціально-економічних проблем, залучення інвестицій та забезпечення стійкого зростання в майбутньому. У цьому контексті особливо важливо знайти дієві шляхи зміцнення фінансової бази територіальних громад, включаючи оптимізацію податкових надходжень, активізацію підприємництва та розвиток партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями. З огляду на актуальність проблеми, особлива увага приділяється оцінці діючої нормативно-правової бази, що регулює фінансову діяльність громад, а також аналізу досвіду інших країн, які досягли успіху в децентралізації та ефективному управлінні місцевими бюджетами. Вивчення цих аспектів дозволяє ідентифікувати основні недоліки існуючої системи та визначити перспективи її вдосконалення.

Крім того, важливим є дослідження ролі громади у формуванні фінансової стратегії, адже прозорість, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень є невід'ємними елементами сталого розвитку. На цьому фоні запропоновано алгоритм удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні з рекомендаціями спрямованими на зміцнення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю.

Зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами, таких як бюджетування, орієнтоване на результат, та впровадження електронних сервісів для підвищення прозорості й доступності бюджетної інформації. Не менш важливим є питання стимулювання економічного зростання через створення умов для розвитку малого й середнього бізнесу, що може стати потужним джерелом наповнення місцевих бюджетів.

Таким чином, основна мета дослідження полягає не лише в діагностиці поточних викликів, але й у розробці комплексних рішень, які дозволять територіальним громадам в умовах повоєнного відродження забезпечити фінансову стабільність, стимулювати економічний розвиток і підвищити якість життя своїх мешканців.

## 2. Огляд літературних джерел

Проблематика забезпечення сталого розвитку територіальних громад та фінансування програм, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності в економічній системі держави, була предметом досліджень багатьох науковців і практиків. Наразі накопичено значний обсяг напрацювань у сфері формування бюджетів територіальних громад, удосконалення механізмів оптимізації їх доходів і видатків, а також у впровадженні програм регіонального розвитку, які спрямовані на забезпечення соціально-економічного зростання територій. Так, Т. Коробчук у своєму дослідженні акцентує увагу на специфіці формування доходів бюджетів територіальних громад та аналізує вплив їхньої динаміки на забезпечення сталого розвитку територій. Також автор розглядає особливості подолання дефіциту бюджетів територіальних громад в умовах обмежених фінансових ресурсів, спричинених пріоритетним фінансуванням оборонних витрат держави [1]. В дослідженнях Сторонянської І.З., присвячених фінансовому забезпеченню розвитку територіальних громад, науковиця акцентує увагу на необхідності створення економічно- та фінансово спроможних територіальних громад, проте це вимагає здійснення глибоких системних змін [2]. Сенищ П., Фугело П. досліджують особливості фінансово-бюджетної підтримки соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни [3]. В наукових напрацюваннях Стащук О. і Жук М. [4] розглянуто специфіку фінансової

децентралізації та особливості формування бюджетів ОТГ в сучасних умовах. Науковці обґрунтували принципи державно-приватного партнерства, як потенційного джерела інвестицій в розвиток територіальних громад В дослідженнях Крайник, О., Федорчак, О. зазначається, що успішність процесу фінансового забезпечення територіальних громад залежить від здатності максимально використовувати особливості окремої території, знаходити різноманітні джерела фінансування, акумулювати та раціонально розподіляти ресурси, а також створювати сприятливі умови для ефективного економічного виконання планів і проектів, а також вирішення соціальних завдань на місцевому рівні [5]. В. Венцель, І. Герасимчук, Я. Казюк провели оцінку фінансової спроможності територіальних громад в умовах впливу війни в Україні за 2023 рік [6]. Міністр розвитку громад та територій Олексій Чернишов вважає, що «кожен регіон і територіальна громада мають бути спроможними самостійно виявити, реалізувати та примножити свій потенціал» [7]. В дослідженнях Шокало В. зазначається що в умовах нових правил на місцевому рівні основним фактором для темпів розвитку громади стала її фінансова спроможність. Це поняття включає два основні аспекти: по-перше, здатність органів місцевого самоврядування залучати достатні кошти до бюджету, а по-друге, ефективність їхнього використання. Тобто, фінансова спроможність громади визначається наявністю необхідних фінансових ресурсів, прозорою структурою їхніх джерел і раціональним розподілом коштів на пріоритетні напрямки. Це дозволяє громаді забезпечити швидкий соціально-економічний розвиток та створити комфортне середовище для своїх мешканців [8]. Скларська О. досліджувала суспільно-географічні аспекти функціонування спроможних територіальних громад в Україні [9]. Рудакевич І. аналізує геопросторові аспекти фінансової спроможності територіальних громад Тернопільської області [10]. Омельчук О., Пріхно І., Проданова Л. Пропонують методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні [11-12]. Дослідженням сталого розвитку територіальних громад та фінансуванням програми їх розвитку займалися такі зарубіжні науковці. У своїй книзі «Стратегічне планування для громадських і некомерційних організацій» Дж. Брайсон розглядає методи стратегічного планування для державних та неприбуткових організацій, зокрема на місцевому рівні [13]. Фрідман досліджує теорію та практику планування в публічному секторі, включаючи місцевий розвиток [14]. Попри різноманіття підходів, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Тому, враховуючи динамічні зміни в економічній системі України під впливом військових дій, а також усвідомлюючи об'єктивну необхідність розробки планів подальшої відбудови та розвитку територіальних громад як ключових суб'єктів цієї системи, стає актуальним питання щодо поглиблення наявних досліджень і наукових напрацювань в плані розробки алгоритму удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в умовах децентралізації та повоєнного відродження.

### **3. Постановка завдання**

Метою статті є дослідження економічних проблем фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні, аналіз ключових викликів та бар'єрів, що забезпечують ефективне формування та використання фінансових ресурсів, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення фінансової автономії та сталого розвитку громад у контексті децентралізації.

### **4. Методи та матеріали**

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць та звітів, які стосуються фінансового забезпечення територіальних громад в Україні в умовах війни та повоєнного відродження, з акцентом на децентралізацію та війну в Україні. Основною метою було вивчення доступу до соціальних послуг у різних регіонах країни та оцінка впливу децентралізації на ефективність їхнього надання. Збір статистичних даних проводився по територіальних громадах України з використанням офіційних державних джерел, таких як звіти органів місцевого самоврядування, дані Державної служби статистики та інші відкриті дані. Ця статистика охоплювала такі показники, як кількість зруйнованих об'єктів інфраструктури, збитки від руйнувань інфраструктури, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), втрата

населення через евакуацію, витрати на соціальні потреби, доходи та витрати місцевих бюджетів у кожному регіоні. Аналіз статистичних даних дозволив порівняти рівні фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області.

## 5. Результати та обговорення

Війна в Україні від 24 лютого 2022 року значно змінила стан справ у всіх територіальних громадах. Вона створила безпрецедентні виклики, які вплинули на фінансову, соціальну та економічну стабільність громад. Через бойові дії багато громад зазнали значних руйнувань інфраструктури, втратили частину населення, що евакуювалося, або, навпаки, стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, що суттєво збільшило навантаження на місцеві бюджети.

В табл. 1 представлено збитки в територіальних громадах України від воєнних дій.

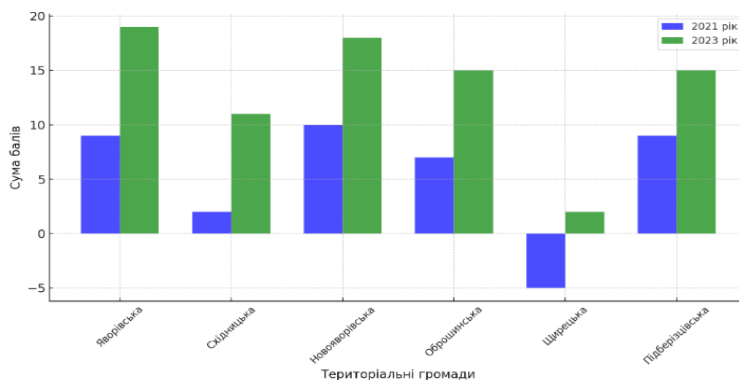
**Таблиця 1. Економічні наслідки впливу війни на територіальні громади в Україні**

Показник	Дані
Кількість зруйнованих об'єктів інфраструктури	Понад 152 тисячі об'єктів станом на кінець 2023 року (за даними Міністерства інфраструктури України).
Збитки від руйнувань інфраструктури	Більше 150 млрд доларів США (за даними Світового банку, 2023 рік).
Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Понад 5,5 млн осіб станом на грудень 2023 року (за даними ООН).
Втрата населення через евакуацію	Близько 8 млн осіб виїхали за кордон (за даними ООН, 2023 рік).
Зростання витрат на соціальні потреби	До 40% місцевих бюджетів спрямовано на допомогу ВПО та соціальні потреби (згідно з Мінрегіоном).
Зниження доходів місцевих бюджетів	Від 20% до 50% у прифронтових та окупованих громадах (за оцінками експертів з децентралізації).

Джерело: розраховано авторами за даними, наведеними у [18;19].

Науковці наголошують, що бюджетна децентралізація та адміністративна реформа, які спричинили створення територіальних громад в Україні, привели до суттєвих змін у бюджетному процесі на регіональному рівні [1; 15]. Як свідчить практика, ці зміни сприяли зростанню стійкості бюджетної системи та самодостатності місцевих бюджетів.

Графік на рис. 1 відображає типову зміну рівня фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області (Яворівська, Східницька, Новояворівська, Оброшинська, Щирецька, Підберізіцівська) за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком.



**Рис. 1. Зміна рівня фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області (Яворівська, Східницька, Новояворівська, Оброшинська, Щирецька, Підберізіцівська) за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком**

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [6]

Саме ці фактори допомогли територіальним громадам витримати виклики кризового періоду війни, спровокованої агресією Росії.

З початком війни значне зменшення податкових надходжень, зміни у фінансових потоках національної економіки та спад економічної активності суттєво вплинули на наповнення як

державного, так і місцевих бюджетів, зокрема бюджетів територіальних громад. Проте фінансова автономія громад, забезпечена завдяки бюджетній децентралізації, сприяла збереженню стійкості фінансової системи та створила умови для стабільного функціонування системи місцевого самоврядування навіть в умовах війни (табл. 2).

**Таблиця 2. Зміни податкових надходжень у територіальних громадах з початком війни**

Показник	2022	2024	Динаміка
Обсяг податкових надходжень (млн грн)	1 662300	1328671	Зменшення на 20,1%
Кількість платників податків	Висока	Суттєве скорочення	Зниження через міграцію
Основні дані, що постраждали: Податок на прибуток ПДФО	164000 350000	207029,7 258892,3	Зменшення економічної активності
Надходження від бізнесу	Стабільні	Значне скорочення	Зупинка підприємств
Надходження від фізичних осіб	Регулярні	Нерегулярні	Втрата робочих місць
Вплив на бюджети громад	Достатнє фінансування	Недостатність для потреб	Зростання дефіциту бюджету

*Джерело:* розроблено авторами за даними, наведеними у [6; 10; 19].

Дослідження дають змогу вважати, що зростання податку на прибуток підприємств у 2024 році з 2022 роком зумовлено такими основними чинниками (табл. 3):

**Таблиця 3. Чинники зростання податку на прибуток підприємств у 2024 році порівняно з 2022 роком**

Чинник	Характеристика
Відновлення економічної активності	Поновлення діяльності підприємств після спаду, релокація бізнесу та відновлення виробництва.
Державна підтримка бізнесу	Запровадження програм фінансування, пільг, грантів і кредитів для стабілізації роботи бізнесу.
Зміцнення експортного потенціалу	Вихід на нові ринки, розвиток аграрного, енергетичного та ІТ-секторів як драйверів зростання.
Інфляційний вплив	Зростання цін на продукцію та послуги, що підвищило номінальний прибуток підприємств.
Посилення податкового адміністрування	Покращення збору податків, боротьба з ухиленням від сплати, детінізація економіки.
Зміна структури економіки	Збільшення частки високотехнологічних секторів із високою доданою вартістю.

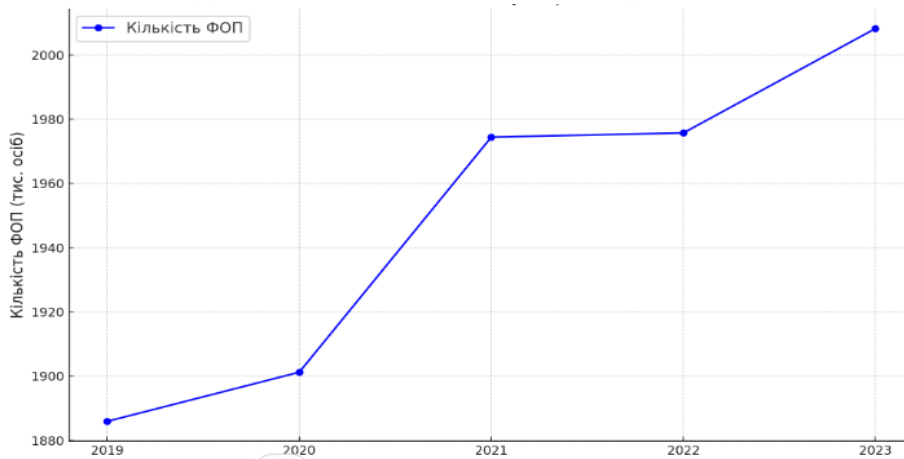
*Джерело:* розроблено авторами за даними, наведеними у [12; 16; 18 ;19; 20].

Забезпечення фінансовими ресурсами розвитку територіальних громад вимагає впровадження системного підходу, який включає раціональне використання власних джерел доходів у поєднанні з ефективним залученням ресурсів, що надаються в рамках державної підтримки територій. Цей підхід передбачає не лише стабільне формування місцевих бюджетів через місцеві податки, збори та доходи від підприємницької діяльності, а й активне використання державних субвенцій, дотацій та грантів [16].

Крім того, системний підхід охоплює пошук альтернативних джерел фінансування, таких як партнерство з приватним сектором, залучення інвестицій, грантових коштів від міжнародних донорів та фінансових установ. Це забезпечує розширення ресурсної бази та сприяє реалізації стратегічних проєктів, спрямованих на сталий розвиток громад.

Не менш важливим є впровадження прозорих механізмів управління фінансовими потоками, що дозволяє уникати нецільового використання коштів та посилює довіру до місцевої влади з боку мешканців і інвесторів. Комплексне використання всіх доступних інструментів фінансового забезпечення створює умови для розбудови інфраструктури, стимулювання економічного зростання та вирішення соціальних питань, що, у свою чергу, підвищує якість життя у громадах.

На графіку (рис. 2) показано динаміку кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), які перебувають на обліку в органах ДПС за період з 2019 по 2023 рік [17]. Як видно, кількість ФОП зростає протягом цього періоду.



**Рис. 2. Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), які перебувають на обліку в органах ДПС за період з 2019 по 2023 рік**

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [17].

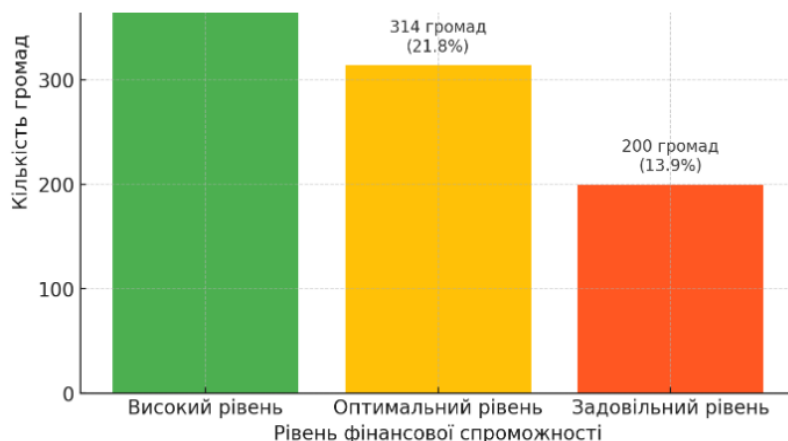
Порушення логістичних ланцюгів, зниження економічної активності та падіння податкових надходжень негативно позначилися на здатності громад виконувати свої функції. У багатьох регіонах бюджетний дефіцит став критичним, що ускладнює забезпечення базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і підтримка інфраструктури. У цьому зв'язку науковці зауважують, що зростання диференціації спроможностей територіальних громад може спричинити їхню неспроможність надавати жителям якісні та повноцінні публічні послуги. Це також може призвести до нерівномірності якості та обсягу таких послуг у різних регіонах країни. Така ситуація суперечить основним принципам реформи місцевого самоврядування, яка спрямована на забезпечення рівного доступу громадян до публічних послуг однакової якості, незалежно від місця проживання.

Аналіз наукових досліджень [6] дав змогу зробити висновок, що у 2023 році, попри воєнний стан, місцеві бюджети продемонстрували високий рівень фінансової стійкості: понад 70% (1009) територіальних громад перебувають на високому (495 громад, 34,4%), оптимальному (314 громад, 21,8%) або задовільному (200 громад, 13,9%) рівнях фінансової спроможності. Порівняно з 2021 роком (тобто до початку повномасштабного вторгнення), кількість громад із позитивним рівнем спроможності залишилася майже незмінною (1034 громади у 2021 році проти 1009 у 2023 році). Це свідчить про успішну адаптацію місцевої бюджетної політики до викликів, спричинених воєнними умовами.

Діаграма (Рис. 3) відображає фінансову стійкість територіальних громад у 2023 році за рівнями сприятливості і показує розподіл кількості громад з високим, оптимальним та задовільним рівнями фінансової ефективності.

Попри зазначені труднощі, війна також активізувала нові підходи до управління та мобілізації ресурсів. Багато громад запровадили практики антикризового управління, активізували роботу з міжнародними донорами та волонтерськими організаціями, впроваджують цифрові рішення для оптимізації витрат і підвищення прозорості. Також зростає роль самоорганізації населення та його участі у прийнятті рішень, спрямованих на підтримку обороноздатності та відновлення життєдіяльності територій.

Водночас відновлення територіальних громад потребує системних підходів, які враховують як поточні виклики, так і перспективи майбутнього розвитку. Це включає перегляд стратегій фінансового забезпечення, залучення інвестицій для відновлення інфраструктури, створення умов для повернення населення та стимулювання економічної активності.



**Рис. 3. Діаграма рівня фінансової стійкості територіальних громад у 2023 році**

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [6].

Економічний спад та потреба спрямування коштів на забезпечення обороноздатності країни створюють перед територіальними громадами проблеми щодо пошуку шляхів подолання критичної ситуації з виконанням місцевих бюджетів. У той же час вже зараз необхідно розробляти стратегії відновлення конкурентоспроможності громади в майбутньому, щоб забезпечити ефективне впровадження програми сталого розвитку регіонів.

У табл. 4 представлено запропоновані практичні рекомендації для місцевих органів щодо вдосконалення механізмів фінансування територіальних громад в умовах війни.

**Таблиця 4. Практичні рекомендації для місцевих органів щодо вдосконалення механізмів фінансування територіальних громад в умовах війни**

Напрямок	Практичні рекомендації для місцевих органів
<b>1. Мобілізація внутрішніх ресурсів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадити заходи для підвищення збору місцевих податків і зборів.</li> <li>- Розробити стимули для малого і середнього бізнесу, спрямовані на збереження та розвиток підприємництва.</li> <li>- Залучати волонтерів та місцеву громаду до спільних проектів із фінансовою підтримкою критичної інфраструктури.</li> </ul>
<b>2. Використання державної підтримки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Звертатися за державними субвенціями та пільгами для фінансування важливих соціальних та інфраструктурних проектів.</li> <li>- Взаємодіяти з центральними органами влади для отримання гуманітарної та фінансової допомоги.</li> </ul>
<b>3. Оптимізація видатків</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ревізувати бюджетні витрати, скорочуючи фінансування другорядних проектів.</li> <li>- Перенаправити витрати на забезпечення критичних потреб: безпеку, охорону здоров'я, соціальний захист.</li> </ul>
<b>4. Залучення міжнародної допомоги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активно працювати з міжнародними організаціями, фондами та донорами для отримання грантів і гуманітарної підтримки.</li> <li>- Підготувати та презентувати проекти, спрямовані на відновлення інфраструктури та підтримки населення.</li> </ul>
<b>5. Залучення інвестицій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створювати сприятливі умови для інвесторів, зокрема в аграрному секторі, енергетиці та логістиці.</li> <li>- Розробити бізнес-плани для реалізації спільних проектів із приватними інвесторами.</li> </ul>
<b>6. Підвищення прозорості та підзвітності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впроваджувати електронні платформи для звітності про витрати бюджетних коштів.</li> <li>- Залучати громадськість до моніторингу та контролю за використанням фінансів.</li> </ul>
<b>7. Підтримка населення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечити прямі виплати найбільш вразливим категоріям населення.</li> <li>- Підтримувати тимчасово переміщених осіб через надання фінансової допомоги та соціальних послуг.</li> </ul>
<b>8. Розвиток партнерства з громадськими організаціями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпрацювати з громадськими організаціями для координації гуманітарної допомоги.</li> <li>- Реалізувати спільні проекти, спрямовані на відновлення соціальної інфраструктури.</li> </ul>
<b>9. Підготовка до відновлення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробити довгострокові програми фінансової стійкості та економічного зростання.</li> <li>- Планувати інвестиції в критичну інфраструктуру: дороги, лікарні, школи тощо.</li> </ul>
<b>10. Освіта та підготовка кадрів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організувати навчання для фінансових фахівців щодо управління бюджетом в умовах кризи.</li> <li>- Підвищувати компетентність працівників у роботі з міжнародними донорами та грантами.</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами.

На нашу думку представлені рекомендації дадуть змогу місцевим органам влади адаптуватися до умов війни, забезпечуватимуть ефективне використання ресурсів і підтримку населення.

Враховуючи це, дослідження фінансових аспектів відновлення конкурентоспроможності набуває особливої значущості, існує нагальна потреба у розробці алгоритму удосконалення існуючих механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні (таблиця 5).

**Таблиця 5. Алгоритм удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні**

Крок	Опис дій
<b>1. Оцінка поточного фінансового стану громад</b>	Проведення аналізу фінансових ресурсів: доходів, видатків, боргових зобов'язань. Оцінка ефективності фінансових процесів та ресурсного потенціалу.
<b>2. Розробка чіткої стратегії фінансового розвитку</b>	Формування стратегії фінансового розвитку на основі потреб громади. Визначення пріоритетів витрат і плану залучення додаткових фінансових ресурсів.
<b>3. Диверсифікація джерел доходів громади</b>	Пошук нових джерел фінансування: залучення інвестицій, розвиток бізнесу, розширення податкової бази, використання державних субвенцій та грантів.
<b>4. Покращення управління бюджетними коштами</b>	Впровадження системи фінансового планування, бюджетування, контролю за використанням коштів, електронного урядування для прозорості.
<b>5. Покращення кадрового потенціалу в галузі фінансів</b>	Підвищення кваліфікації місцевих чиновників у питаннях фінансового управління та планування через навчальні програми.
<b>6. Розвиток партнерства між місцевими органами влади, бізнесом та громадськістю</b>	Створення платформ для діалогу між органами влади, підприємцями та громадянами щодо фінансування ініціатив, заохочення участі громадян у формуванні бюджету.
<b>7. Моніторинг та оцінка ефективності</b>	Впровадження системи моніторингу та регулярної оцінки фінансових результатів, аудитів, коригування стратегії за необхідності.
<b>8. Інтеграція місцевих фінансових систем у національну економіку</b>	Співпраця з центральними органами влади для забезпечення фінансової стабільності, обмін досвідом між громадами, участь у національних програмах.

Джерело: розроблено авторами.

Рекомендації, запропоновані в рамках дослідження, спрямовані на підвищення ефективності надання необхідних послуг жителям територіальних громад шляхом удосконалення основних механізмів їх функціонування. Представлений алгоритм удосконалення існуючих механізмів фінансового забезпечення територіальних громад сприятиме успішній реалізації цих рекомендацій на місцевому рівні в Україні.

Забезпечення належного фінансування дасть змогу територіальним громадам отримати необхідні ресурси для задоволення потреб населення, а постійне коригування планів на основі результатів моніторингу сприятиме швидкому пристосуванню до змін і нових викликів.

## 6. Висновки

Встановлено, що децентралізація суттєво змінила публічне управління в Україні. Місцеві громади здобули більше автономії за прийнятими рішеннями та розподілом ресурсів. Водночас проблеми фінансового забезпечення залишаються актуальними: місцеві органи влади часто стикаються з нестачею інституційних можливостей, нерівномірним розподілом фінансових ресурсів між регіонами. Війна ще більше загострює ці виклики, обмежуючи фінансові ресурси та знижуючи якість послуг. Бойові дії призводять до руйнування соціальної інфраструктури, шлюбу кадрів і складнощів у забезпеченні підтримки внутрішньо переміщених осіб і жителів постраждалих регіонів. В сучасних умовах фінансова спроможність територіальних громад є ключовим фактором їхньої стійкості та розвитку. Вона сприяє можливості громади забезпечувати життєво важливі потреби населення, реалізовувати соціально-економічні проекти та підтримувати критичну інфраструктуру.

Акцентовано увагу на тому, що військові дії суттєво ускладнили фінансове забезпечення громади через зниження економічної активності, зменшення надходжень до місцевих бюджетів та зростання видатків на соціальну підтримку, безпеку та відновлення інфраструктури. Це вимагає адаптації механізмів управління фінансами до нових умов.

Доведено, що для забезпечення фінансової стабільності громади потрібен стратегічний підхід, що включає оцінку фінансового стану, оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів та залучення міжнародної допомоги. Розробка чітких планів і стратегій дозволяє громадам ефективніше використовувати наявні ресурси. Важливим ресурсом виступає міжнародна допомога. У нинішніх умовах джерелом фінансування є гранти, гуманітарна допомога та підтримка міжнародних організацій. Співпраця з донорами дозволяє громадам покривати дефіцит коштів і відновлювати критичну інфраструктуру.

Обґрунтовано важливість ролі прозорості та підзвітності на основі впровадження прозорих механізмів управління фінансами, залучення громадян до формування бюджету та моніторингу витрат завдяки підвищенню довіри до місцевих органів влади. Це також сприяє раціональному використанню ресурсів та можливості уникати фінансових втрат.

Попри складнощі, громадам необхідно планувати довгострокове відновлення. Інвестиції в інфраструктуру, економічний розвиток і соціальну сферу є необхідними для забезпечення стійкого зростання після завершення війни. Тому системний підхід, прозорість, ефективне використання ресурсів та співпраця з міжнародними донорами дозволяють громадам не тільки вижити у складних умовах, а й закласти основу для майбутнього розвитку.

## References

1. Podzizei, O. O., & Korobchuk, T. I. (2023). Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Peculiarities of financial support for the restoration of the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11> (in Ukrainian).
2. Storoniaska, I. Z., & Pelekhatyi, A. O. (2014). Finansove zabezpechennia rozvytku terytorialnykh hromad u konteksti administratyvno-terytorialnoi reformy [Financial support for the development of territorial communities in the context of administrative-territorial reform]. *Rehionalna ekonomika*, (3), 228–238. [http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek\\_2014\\_3\\_24.pdf](http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2014_3_24.pdf) (in Ukrainian).
3. Senyshch, P., & Fuhelo, P. (2022). Finansovo-biudzhethna pidtrymka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh viiny [Financial and budgetary support for the socio-economic development of territorial communities in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89> (in Ukrainian).
4. Stashchuk, O., & Zhuk, M. (2021). Finnansova bezpeka terytorialnykh hromad, yak kliuchovyi faktor zabezpechennia yikh staloho rozvytku [Financial security of territorial communities as a key factor in ensuring their sustainable development]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(27), 54–60. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-54-60> (in Ukrainian).
5. Krainyk, O., & Fedorchak, O. (2022). Finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad a umovakh detsentralizatsii [Financing the development of territorial communities under decentralization conditions]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 118–125. <https://doi.org/10.55643/fcftp.2.43.2022.3558> (in Ukrainian).
6. Ventsel, V., Herasymchuk, I., & Kaziuk, Ya. (n.d.). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad [Assessment of the financial capacity of territorial communities]. <https://decentralization.ua/news/17881?fbclid=IwAR0kGt7bcPHVU0A6uJHSQWAEZq-dVbflKd58o17ugALphTeSzjGwU07IIV0> (in Ukrainian).
7. Chernyshov, O. (2021). Kozhna hromada maie samostiino vyiavliaty ta prymnozhuvaty svii potentsial [Each community must independently identify and increase its potential]. *Detsentralizatsiia*. <https://decentralization.gov.ua/news/13759> (in Ukrainian).
8. Shokalo, K. (2021). Finansova spromozhnist oblasnykh tsentriv Ukrainy [Financial capacity of regional centers of Ukraine]. *Tsentr spilnykh dii – Center for Joint Action*. <https://centreua.org/mistsevibyudzhety/finansova-spromozhnist-oblasnykh-tsentriv-ukrayiny> (in Ukrainian).
9. Skliarska, O. (2022). Funktsionuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad Ukrainy: suspilno-heohrafichni aspekty [Functioning of capable territorial communities of Ukraine: Socio-geographical aspects]. *The Scientific*

- Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Geography*, 2(53), 69–75. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.22.2.9> (in Ukrainian).
10. Rudakevych, I. (2023). Heoprostorovi aspekty finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Ternopilskoï oblasti [Geospatial aspects of the financial capacity of territorial communities of Ternopil region]. *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Geography*, 1, 68–80. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.23.1.8> (in Ukrainian).
  11. Omelchuk, O. I. (2020). Metodolohichni aspekty otsiniuvannia finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Methodological aspects of assessing the financial capacity of united territorial communities in Ukraine]. *Public Management and Administration in Ukraine*, (19), 88–93. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.16> (in Ukrainian).
  12. Prikhno, I., & Prodanova, L. (2022). Metodychni pidkhody do otsinky rivnia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad [Methodological approaches to assessing the level of financial capacity of territorial communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6, 7–15. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-1) (in Ukrainian).
  13. Bryson, J. M., & George, B. (2023). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). Wiley.
  14. Friedmann, J. (1987). *Planning in the public domain: From knowledge to action*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10crf8d>
  15. Petlenko, Yu. (2020). Finansova detsentralizatsiia yak napriamok pidvyshchennia finansovoi nezalezhnosti mistsevykh biudzhetyv [Financial decentralization as a direction for increasing the financial independence of local budgets]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 4, 39–47. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/211-4/3> (in Ukrainian).
  16. Pysmennyi, V. V. (2017). Mizhbiudzhetni transferty yak instrument finansovoho vyrivniuvannia terytorii [Interbudgetary transfers as a tool for financial equalization of territories]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 24–30. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3782&i=4> (in Ukrainian).
  17. Prysiazhna, L. V. (2023). Ukraini zareiestrovano 2 mln FOPiv... [Ukraine has registered 2 million individual entrepreneurs...]. [https://biz.ligazakon.net/news/220491\\_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh-platnikami-dinogo-podatku---dps](https://biz.ligazakon.net/news/220491_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh-platnikami-dinogo-podatku---dps) (in Ukrainian).
  18. Minreintehratsii spriamovalo do derzhavnykh biudzhetyv... [Ministry of Reintegration directed funds to state budgets...]. [https://m.facebook.com/story.php/?story\\_fbid=874167078224999&id=100068951448421](https://m.facebook.com/story.php/?story_fbid=874167078224999&id=100068951448421) (in Ukrainian).
  19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2023). <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
  20. Detsentralizatsiia. (2023). <https://decentralization.gov.ua/> (in Ukrainian).