

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

---



---

**Навчально-науковий Інститут економіки**  
**Фінансово-економічний факультет**

Кафедра **економічного аналізу і фінансів**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи  
**магістра**

студентки **Московець Катерини Євгеніївни**

(ПІБ)

академічної групи **072М-24з-1 (заочна форма навчання)**

(шифр)

спеціальності **072 «Фінанси, банківська справа та страхування»**

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

на тему **«Фінансове забезпечення функціонування територіальних громад  
(на прикладі Перещепинської міської ради)»**

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	доц. Крилова О. В.			
Рецензент	Полішко І. А.			
Нормоконтролер	Федорова О. Г.			

Дніпро  
2025



## АНОТАЦІЯ

*Московець К.Є.* – Фінансове забезпечення функціонування територіальних громад (на прикладі Перещепинської міської ради). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану та практичних напрямів удосконалення фінансового забезпечення територіальних громад на прикладі діяльності Перещепинської міської ради. Метою роботи є обґрунтування теоретично-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового забезпечення функціонування територіальних громад.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти фінансового забезпечення територіальних громад. Проведено аналіз фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади, зокрема динаміки доходів і видатків бюджету, рівня фінансової самостійності, а також визначено ключові проблеми й ризики бюджетного менеджменту.

Обґрунтовано напрями підвищення фінансової спроможності громади шляхом удосконалення бюджетного планування, нарощення власних доходів, оптимізації видатків, цифровізації фінансових процесів і залучення інвестиційних та грантових ресурсів. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприяє зміцненню фінансової стійкості та ефективності управління місцевими фінансами.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів і рекомендацій Перещепинської міської ради для вдосконалення бюджетної політики, системи фінансового планування та зміцнення фінансової автономії територіальної громади.

**ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ,  
МІСЦЕВИЙ БЮДЖЕТ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ.**

## ABSTRACT

*Moskovets K. Y.* – Financial support for the functioning of territorial communities (based on the example of the Pereshchepynska City Council). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The thesis provides a comprehensive study of the theoretical foundations, current state, and practical directions for improving the financial support of territorial communities, using the activities of the Pereshchepynska City Council as a case study. The purpose of the research is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations to enhance the efficiency of financial support for the functioning of territorial communities.

The thesis examines theoretical foundations and practical aspects of financial support for territorial communities using of the Pereshchepynska City Council as a case study. An analysis of the Pereshchepynska City Territorial Community's is conducted, including budget revenue and expenditure dynamics, the level of fiscal autonomy, and key challenges and risks of budget management.

Directions for strengthening the community's financial capacity are substantiated through improved budget planning, increased own-source revenues, expenditure optimization, digitalization of financial processes, and attraction of investment and grant resources. The proposed measures enhance financial stability and the efficiency of local public finance management.

The practical significance of the research lies in the applicability of the obtained results and recommendations of the Pereshchepynska City Council to improve budget policy and financial planning and to strengthen the financial autonomy of the territorial community.

TERRITORIAL COMMUNITY, FINANCIAL SUPPORT, LOCAL BUDGET, DECENTRALIZATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	10
1.1. Сутність фінансового забезпечення функціонування територіальних громад.....	10
1.2 Ключові принципи, форми і методи фінансового забезпечення функціонування територіальних громад.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	25
2.1. Загальна характеристика територіальної громади.....	25
2.2. Аналіз доходів та видатків бюджету громади.....	28
2.3. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів громади.....	39
2.4. Закордонний досвід організації фінансового забезпечення територіальних громад.....	46
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	58
3.1.Визначення проблемних аспектів у фінансовому забезпеченні громади.....	58
3.2. Напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів громади.....	75
3.3. Залучення додаткових джерел фінансування розвитку територіальної громади.....	89
Висновки до розділу 3.....	98
РОЗДІЛ 4 РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ	

ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	100
Висновки до розділу 4.....	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реформа децентралізації, розпочата в Україні, суттєво змінила підходи до формування та використання фінансових ресурсів на місцевому рівні. В умовах розширення повноважень органів місцевого самоврядування зросла потреба у забезпеченні належного фінансового потенціалу територіальних громад, що є основою їх спроможності самостійно вирішувати питання соціально-економічного розвитку. Водночас, недостатній рівень доходної бази, залежність від міжбюджетних трансфертів, обмежені можливості залучення інвестицій та грантових коштів знижують ефективність фінансового забезпечення місцевого самоврядування. Тому дослідження теоретичних і практичних аспектів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів територіальних громад є надзвичайно актуальним і має важливе прикладне значення для забезпечення сталого розвитку громад.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового забезпечення функціонування територіальних громад на прикладі Перещепинської міської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та зміст фінансового забезпечення територіальних громад;
- охарактеризувати ключові принципи, форми та методи фінансового забезпечення;
- визначити методичні підходи до аналізу фінансування місцевих бюджетів;
- дослідити організацію фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади;
- здійснити аналіз доходів, видатків і оцінку ефективності використання бюджетних коштів громади;

- виявити проблеми та ризики фінансування громади;
- запропонувати напрями вдосконалення формування і використання фінансових ресурсів;
- провести розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансову спроможність громади.

**Об'єктом дослідження** є процес фінансового забезпечення функціонування територіальних громад.

**Предметом дослідження** є економічні відносини, механізми, інструменти та методи формування, розподілу й використання фінансових ресурсів територіальної громади.

**Методологічна основа дослідження.** У роботі застосовано методи економічного аналізу, порівняння, статистичного узагальнення, групування, графічний метод, балансовий підхід, експертні оцінки, а також економіко-математичні методи моделювання та прогнозування. У процесі визначення ефективності запропонованих заходів використано методики оцінки економічного ефекту та фінансового прогнозування.

**Інформаційна база дослідження.** Основою роботи є Конституція України, Бюджетний кодекс України, закони та постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики, фінансова звітність Перещепинської міської ради та її фінансового відділу, дані місцевих програм соціально-економічного розвитку, наукові публікації українських і зарубіжних дослідників.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до організації фінансового забезпечення територіальних громад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансової діяльності Перещепинської міської територіальної громади, спрямованих на підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцнення дохідної бази та розширення джерел фінансування розвитку громади.

**Практична цінність роботи** полягає в можливості використання запропонованих заходів фінансовим відділом Перещепинської міської ради для

вдосконалення бюджетного планування, організації фінансового управління, підвищення ефективності бюджетних видатків, а також для підготовки стратегічних і програмних документів розвитку громади.

**Особистий внесок автора.** Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження та публікації.** Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті, що проходить рецензування у фаховому науковому виданні, включеному до переліку наукових фахових видань України. (Крилова О.В., Штефан Н.М., Кравченко Н.О., Московець К.Є. Ефективність державної підтримки українського бізнесу в умовах економічної нестабільності / О.В .Крилова, О.. Н.М. Штефан., Н.О Кравченко, К.Є. Московець // Економічний вісник Дніпровської політехніки: Науковий журнал. - №3(91) – Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка» - 2025.-С.102-111.  
<https://doi.org/10.33271/ebdut/91.102>(Index Copernicus)

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінку, містить 10 таблиць, 3 рисунки і 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Сутність фінансового забезпечення функціонування територіальних громад

Фінансове забезпечення функціонування територіальних громад є одним із ключових чинників розвитку місцевого самоврядування, оскільки саме наявність достатньої та стабільної фінансової бази дозволяє громадам ефективно виконувати власні й делеговані повноваження, реалізовувати програми соціально-економічного розвитку та забезпечувати якісні публічні послуги населенню. У контексті децентралізаційної реформи, що триває в Україні, питання формування фінансової спроможності громад набуває особливого значення. Від рівня фінансової самостійності територіальної громади залежить результативність місцевої політики, інвестиційна привабливість території та якість життя її мешканців [1; 5].

Сутність фінансового забезпечення полягає в тому, що воно виконує роль інструмента реалізації місцевої економічної політики та механізму забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. За своїм змістом фінансове забезпечення охоплює низку взаємопов'язаних процесів: формування доходів місцевих бюджетів, управління видатками, розподіл і використання фінансових ресурсів, залучення зовнішніх джерел фінансування, кредитів, грантів, інвестицій, а також системний контроль за цільовим і результативним використанням коштів [19].

У науковій літературі фінансове забезпечення розглядається як комплексна система економічних відносин, форм і методів, спрямованих на мобілізацію, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади. З позиції економічної теорії воно охоплює як матеріальну основу діяльності місцевого самоврядування, так і організаційний

механізм управління коштами, закріплений у відповідній нормативно-правовій базі.

Поняття «фінансове забезпечення» у науковій літературі трактується досить широко, що відображає багатогранність фінансових процесів у сфері місцевого самоврядування. На думку О. Василика, фінансове забезпечення є системою форм, методів і механізмів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування, причому ключовою умовою його ефективності є збалансованість джерел надходжень і напрямів витрачання коштів [19]. І. Луніна підходить до цього поняття з позиції бюджетної теорії та визначає фінансове забезпечення територіальних громад як процес формування доходів місцевих бюджетів і їх цільового спрямування на реалізацію заходів соціально-економічного розвитку територій, наголошуючи на ролі власних доходів та ефективності їх адміністрування [5]. Т. Кравченко розширює трактування та підкреслює, що фінансове забезпечення є не лише джерелом акумулювання ресурсів, а й комплексним механізмом управління ними, який включає прогнозування, планування, контроль і відповідальність за результативність використання коштів, що є особливо важливим у контексті сталого розвитку локальних спільнот [1].

Узагальнення різних наукових підходів дозволяє сформувати комплексне бачення сутності цього поняття. Фінансове забезпечення функціонування територіальних громад можна визначити як систему економічних відносин, управлінських методів, фінансових інструментів і організаційних заходів, спрямованих на формування, розподіл і раціональне використання фінансових ресурсів з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади та виконання її власних і делегованих повноважень. Такий підхід дозволяє розглядати фінансове забезпечення не лише як технічний процес управління бюджетом, а як стратегічний елемент розвитку території, що охоплює бюджетну політику, механізми фінансової автономії, залучення інвестицій, міжбюджетні відносини та систему контролю ефективності.

Сутність фінансового забезпечення територіальних громад найбільш повно розкривається через поєднання трьох ключових компонентів, кожен з яких формує окремих, але взаємопов'язаний блок фінансової системи громади. Першим компонентом є фінансові ресурси громади — сукупність грошових коштів, що формуються за рахунок власних, закріплених та регулюючих доходів місцевого бюджету, а також міжбюджетних трансфертів, грантів, благодійної допомоги, кредитів і інвестицій. Структурний склад цих ресурсів визначає рівень фінансової автономії громади та її здатність забезпечувати виконання як поточних, так і стратегічних функцій. Власні доходи, зокрема податкові надходження, місцеві збори та платежі, є основою фінансової самостійності, тоді як трансферти й зовнішні джерела фінансування дозволяють компенсувати нестачу ресурсів у періоди підвищених видаткових потреб або реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. [3; 11; 26]

Другим важливим елементом є фінансовий механізм, що охоплює сукупність форм, методів, інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється формування, розподіл і раціональне використання фінансових ресурсів територіальної громади. Основними складовими фінансового механізму виступають бюджетне планування, прогнозування доходів, розподіл видатків відповідно до програмно-цільового методу, управління бюджетними потоками, фінансовий контроль та система звітності. Ефективність фінансового механізму визначає здатність громади приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати збалансованість доходів і видатків, контролювати ефективність бюджетних програм та уникати фінансових ризиків і диспропорцій. Саме через фінансовий механізм реалізуються адміністративні, економічні та ринкові методи впливу на фінансову діяльність громади.

Третім компонентом виступає нормативно-правова база, що створює юридичні умови для функціонування фінансової системи громади. До неї належать положення Бюджетного кодексу України, які визначають правила бюджетного процесу; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що встановлює компетенцію органів влади у сфері фінансів; Податковий кодекс

України, який регламентує систему місцевих податків і зборів; а також підзаконні акти, методичні рекомендації Міністерства фінансів, локальні положення та фінансові регламенти. Нормативно-правова база забезпечує правову визначеність і прозорість бюджетного процесу, встановлює стандарти фінансової дисципліни та створює механізми контролю за ефективністю використання бюджетних коштів.

Узгоджене функціонування цих трьох компонентів створює цілісну систему фінансового забезпечення територіальної громади, яка поєднує ресурсну основу, механізми управління та правові норми. Саме від якості взаємодії цих складових залежить фінансова спроможність громади, рівень її самостійності, інвестиційна привабливість і можливість реалізації стратегічних цілей розвитку. [4; 32]

Фінансове забезпечення територіальних громад виконує комплекс функцій, які визначають зміст і спрямованість місцевої фінансової політики та забезпечують здатність громади ефективно реалізовувати свої повноваження. Однією з ключових є ресурсна функція, що полягає у формуванні достатньої та стабільної дохідної бази, здатної забезпечити фінансування всіх напрямів діяльності громади — від утримання бюджетних установ і надання соціальних послуг до реалізації інвестиційних програм, розвитку інфраструктури та впровадження стратегічних ініціатив. Саме ресурсна функція визначає рівень фінансової самостійності громади та її спроможність виконувати власні й делеговані повноваження відповідно до законодавства.

Важливе значення має і регулююча функція, яка спрямована на забезпечення збалансування доходів і видатків місцевого бюджету. Завдяки їй органи місцевого самоврядування можуть управляти бюджетними потоками, підтримувати фінансову рівновагу та уникати дефіциту шляхом коригування фінансових планів, оптимізації видатків, зміни пріоритетів розвитку або залучення додаткових джерел фінансування. Регулююча функція забезпечує гнучкість бюджетної системи громади та її адаптацію до економічних змін, непередбачуваних подій чи кризових ситуацій. [8; 14; 19]

Не менш значущою є стимулююча функція, яка мотивує органи місцевого самоврядування до пошуку нових джерел доходів, підвищення ефективності управління фінансами та впровадження сучасних механізмів розвитку. Зокрема, вона спонукає громади активніше працювати над розширенням податкового потенціалу, удосконаленням адміністрування місцевих податків, залученням інвестицій, підвищенням продуктивності комунальних підприємств, розвитком підприємництва та створенням сприятливих умов для економічної активності населення. Реалізація стимулювальної функції сприяє зростанню власних доходів і підвищенню фінансової незалежності громади.

Важливою складовою фінансового забезпечення є також контрольна функція, яка забезпечує прозорість, підзвітність і цільове використання бюджетних ресурсів. Контроль здійснюється як внутрішніми інституціями — фінансовим відділом, службами внутрішнього аудиту та бухгалтеріями бюджетних установ, — так і зовнішніми органами, зокрема Державною аудиторською службою та громадськістю. Контрольна функція дозволяє оцінювати ефективність бюджетних програм, виявляти фінансові порушення, запобігати нецільовому використанню коштів і забезпечувати довіру жителів до дій місцевої влади. [8; 14; 19]

У сукупності ці функції формують цілісну систему управління фінансовими ресурсами громади, спрямовану на зміцнення фінансової стійкості, підвищення якості публічних послуг, ефективне використання бюджетних коштів і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території.

Принципи, на яких базується система фінансового забезпечення територіальних громад, визначають її стійкість, ефективність та здатність забезпечувати сталий розвиток. Ці принципи закріплені як у законодавчій базі, так і в наукових дослідженнях з місцевих фінансів [1].

До основних належать такі положення. Самостійність у формуванні та використанні фінансових ресурсів передбачає право громади самостійно визначати джерела доходів, планувати бюджет і розподіляти кошти відповідно до власних пріоритетів. Цей принцип є фундаментом місцевого самоврядування

та прямо закріплений у Бюджетному кодексі України та Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [1; 2].

Збалансованість доходів і видатків місцевих бюджетів означає необхідність відповідності між бюджетними надходженнями і обсягами фінансових зобов'язань громади. Науковці підкреслюють, що незбалансованість призводить до накопичення заборгованостей та загроз фінансовій стабільності [8].

Ефективність і результативність бюджетного планування вимагає раціонального використання ресурсів для досягнення максимальної суспільної користі. Програмно-цільовий метод, який діє в Україні, орієнтує громади на досягнення вимірюваних результатів у кожній бюджетній програмі.

Прозорість та підзвітність у процесах управління фінансами забезпечують довіру населення та підвищують якість рішень місцевої влади. Прозорість бюджетного процесу підтримується вимогами державних фінансових стандартів та міжнародних рекомендацій, зокрема U-LEAD та UNDP [15].

Справедливість і соціальна спрямованість використання бюджетних коштів передбачають орієнтацію фінансової політики на забезпечення рівного доступу до соціальних послуг і підтримку вразливих груп населення. У вітчизняних та зарубіжних дослідженнях зазначено, що соціальна орієнтованість бюджету є ключовою складовою сталого та інклюзивного розвитку територій.

Таким чином, система фінансового забезпечення територіальних громад ґрунтується на принципах, які забезпечують її ефективність, стабільність і спрямованість на потреби населення, що відповідає сучасним вимогам децентралізації та міжнародним стандартам управління фінансами [14].

Механізм фінансового забезпечення територіальної громади ґрунтується на принципах:

- прозорості, що передбачає відкритість бюджетних документів та доступ громадян до фінансової інформації;
- відповідальності, яка визначає зобов'язання органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне використання коштів;

- підзвітності, що регламентує обов'язок звітувати перед громадою, державою та контролюючими органами;
- стратегічної орієнтації, що передбачає відповідність бюджету стратегічним пріоритетам розвитку території [20].

Дотримання цих принципів формує довіру громадськості, забезпечує прозорість бюджетного процесу та підсилює інституційну спроможність громади. У сучасних умовах цифровізації важливо також впроваджувати електронні системи моніторингу бюджету, електронні закупівлі та інтегровані бази даних активів, що відповідає міжнародним стандартам ефективного фінансового управління (UNDP, U-LEAD, OECD).

Формування доходів громади. Це базовий елемент механізму, який визначає фінансову спроможність територіальної громади та її можливості реалізувати власні й делеговані повноваження. Доходи формуються за рахунок: податкових надходжень (ПДФО, плата за землю, податок на нерухомість, єдиний податок), що становлять основу фінансової автономії громади та визначені Податковим і Бюджетним кодексами України, міжбюджетних трансфертів (освітня, медична субвенції, дотації, субвенції соціального спрямування), які забезпечують виконання державних функцій на місцевому рівні та регулюються Бюджетним кодексом України, власних надходжень бюджетних установ, грантів, міжнародної технічної допомоги, благодійних внесків, інвестицій та коштів від оренди майна. [1];

Формування стабільної дохідної бази потребує ефективного адміністрування податків, оновлення бази даних земельних ділянок, удосконалення нормативно-грошової оцінки земель та розвитку місцевого бізнесу.

Планування та розподіл видатків за програмно-цільовим методом (ПЦМ). ПЦМ є сучасним інструментом ефективного управління бюджетними ресурсами, який дозволяє пов'язати бюджетні видатки з конкретними результатами та показниками ефективності.

Основні елементи: формування паспортів бюджетних програм із чіткими цільовими та продуктованими індикаторами, розподіл ресурсів між програмами з урахуванням пріоритетів розвитку, оцінювання досягнутих результатів та ефективності використання коштів [14].

Застосування ПЦМ сприяє прозорості бюджетного процесу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та забезпечує контроль за якістю виконання бюджетних програм відповідно до стандартів ЄС та рекомендацій OECD.

Управління фінансовими потоками. Цей елемент охоплює процес організації руху бюджетних коштів, підтримку ліквідності бюджету та забезпечення фінансової стабільності громади. Він передбачає: управління залишками коштів на рахунках, формування резервів бюджету, прогнозування касових розривів, фінансування пріоритетних напрямів у період обмеженості ресурсів.

Ефективне управління фінансовими потоками запобігає виникненню простроченої кредиторської заборгованості, забезпечує ритмічне фінансування бюджетних установ та створює умови для збалансованості бюджету в середньостроковій перспективі [26].

Фінансовий контроль і моніторинг результатів. Контрольова складова механізму спрямована на забезпечення законності, цільового використання бюджетних коштів та досягнення запланованих результатів. Вона включає: внутрішній фінансовий контроль у виконавчих органах, зовнішній аудит (Держаудитслужба, Рахункова палата), громадський контроль і відкритість даних, оцінку ефективності та результативності виконаних бюджетних програм [20].

Висновки контролю враховуються при плануванні бюджету, що дає змогу корегувати фінансову політику та підвищувати якість управління місцевими ресурсами.

Важливою складовою фінансового забезпечення є бюджетна політика громади, яка має бути спрямована на забезпечення фінансової стабільності,

зростання частки власних доходів, зниження залежності від міжбюджетних трансфертів, а також на впровадження програмно-цільового методу управління бюджетом. Одним із сучасних напрямів є застосування середньострокового бюджетного планування, що дає змогу прогнозувати фінансові результати на 2–3 роки вперед і приймати зважені управлінські рішення.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливо актуальним є формування фінансової стійкості громад. Це передбачає створення фінансових резервів, диверсифікацію джерел доходів, активне залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги, грантів, а також розвиток державно-приватного партнерства. Разом із тим існують проблеми: нерівномірність фінансової спроможності громад, недостатня податкова база, залежність від трансфертів, обмежені можливості запозичень. Вирішення цих питань вимагає удосконалення системи міжбюджетних відносин, розширення власних джерел доходів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами [17].

Отже, сутність фінансового забезпечення функціонування територіальних громад полягає у створенні дієвої системи управління фінансовими ресурсами, що забезпечує економічну самостійність, соціальну стабільність і сталий розвиток території. Ефективна фінансова система громади виступає не лише основою виконання бюджетних зобов'язань, а й інструментом реалізації стратегічних цілей місцевого самоврядування. Раціональне та ефективне фінансове забезпечення є передумовою сталого розвитку територій, підвищення якості життя населення та зміцнення економічної незалежності місцевого самоврядування.

## 1.2. Ключові принципи, форми і методи фінансового забезпечення функціонування територіальних громад

Ефективне функціонування територіальних громад значною мірою залежить від рівня організації їх фінансового забезпечення, яке визначає

спроможність громади виконувати власні та делеговані повноваження, забезпечувати якісні публічні послуги та реалізовувати стратегії соціально-економічного розвитку. У межах реформи децентралізації фінансова автономія та відповідальність громад істотно зросли, що зумовлює необхідність застосування сучасних фінансових інструментів, прозорих механізмів управління й ефективних методів планування ресурсів [1; 2].

Основні принципи закріплені у Бюджетному кодексі України, Податковому кодексі, Законі «Про місцеве самоврядування в Україні», а також у працях провідних українських науковців (О. Василик, І. Луніна, Т. Кравченко). Сукупність таких принципів визначає стійкість, прогнозованість і результативність фінансової системи громади.

Основні принципи фінансового забезпечення територіальних громад показано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи фінансового забезпечення територіальних громад

Принципи	Зміст
Фінансова самостійність	Передбачає спроможність громади самостійно формувати й виконувати власний бюджет, визначати напрями використання коштів, забезпечуючи відповідальність за прийняті рішення.
Збалансованість	Вимагає узгодженості між обсягами доходів та видатків, недопущення дефіциту бюджету та забезпечення стійкого фінансового стану громади.
Ефективність і результативність	Зобов'язує органи місцевого самоврядування раціонально використовувати наявні ресурси, орієнтуючись на максимальну суспільну віддачу та досягнення конкретних результатів діяльності бюджетних програм [7; 15].
Прозорість та підзвітність	Забезпечує відкритість бюджетного процесу, доступ громадян до інформації та можливість громадського контролю за діяльністю влади, що є невід'ємною складовою демократичного управління.
Субсидіарність	Визначає, що повноваження та ресурси мають бути наближені до громадян, а рішення – прийматися на тому рівні, який найкраще розуміє локальні потреби.
Справедливість та рівність	Орієнтований на забезпечення рівних умов розвитку для всіх територіальних громад, незалежно від їх ресурсного потенціалу [8; 20].

Фінансове забезпечення функціонування територіальних громад передбачає використання різних форм мобілізації та розподілу фінансових ресурсів, що створюють матеріальну базу для виконання повноважень органів місцевого самоврядування. У науковій літературі та нормативно-правових актах ці форми поділяють на власні та залучені, що дозволяє громадам комбінувати внутрішній потенціал із зовнішніми джерелами розвитку .

До власних форм фінансового забезпечення відносять, насамперед, місцеві бюджети, які складаються із загального та спеціального фондів і забезпечують фінансування поточних та інвестиційних видатків відповідно до вимог Бюджетного кодексу України. Важливу роль відіграють комунальні підприємства, установи та організації, що формують власні надходження від господарської діяльності, надання послуг чи оренди майна та є додатковим джерелом ресурсів для громади. До власних форм належать також цільові фонди, зокрема фонди розвитку, благоустрою або екологічні фонди, які акумулюють кошти на фінансування пріоритетних програм місцевого значення та сприяють реалізації довгострокових стратегічних ініціатив громади [14].

Залучені форми фінансового забезпечення охоплюють ширший спектр інструментів, що дозволяють розширити фінансові можливості громади за рахунок зовнішніх ресурсів. Найбільш вагомими серед них є міжбюджетні трансферти — дотації, субвенції та реверсні дотації, які забезпечують фінансове вирівнювання та реалізацію державних програм на місцевому рівні відповідно до законодавства України. Важливу роль відіграють кошти державних програм регіонального розвитку, зокрема Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), що підтримує проекти у сферах інфраструктури, енергоефективності та соціальних послуг [26].

Окрему та дедалі важливішу групу становлять гранти міжнародних організацій і проектів технічної допомоги, серед яких програми UNDP, U-LEAD, USAID, GIZ, ЄС. Вони сприяють модернізації комунальної інфраструктури, цифровізації, підвищенню енергоефективності та розвитку соціальних послуг у громадах України. До залучених джерел також відносять кредити та позики, які

можуть надаватися міжнародними фінансовими інституціями або державними банками на пільгових умовах для реалізації стратегічних інвестиційних проєктів, а також інвестиційні ресурси приватних компаній [20].

Важливим інструментом сучасного розвитку є державно-приватне партнерство (ДПП), яке передбачає спільне фінансування проєктів інфраструктури, енергоефективності, житлово-комунального господарства та соціальної сфери на основі договірних зобов'язань між громадою та інвесторами. Практика ДПП в Україні засвідчує, що такі механізми дозволяють суттєво зменшити бюджетне навантаження та залучити сучасні технології у сферу управління об'єктами місцевої інфраструктури [28].

Комплексне використання власних і залучених форм фінансового забезпечення дозволяє підвищити фінансову стійкість, гнучкість бюджетної системи та інвестиційну привабливість територіальної громади. Це відповідає сучасним підходам до фінансування місцевого розвитку, рекомендованим міжнародними організаціями та провідними науковцями у сфері місцевих фінансів. Збалансоване поєднання цих форм забезпечує здатність громади ефективно реагувати на виклики, реалізовувати стратегічні програми, модернізувати інфраструктуру та створювати умови для сталого соціально-економічного розвитку [17].

Методи фінансового забезпечення поділяються на адміністративні, економічні та ринкові. Адміністративні методи пов'язані з регламентацією фінансової діяльності через законодавчі та нормативно-правові акти, процедури затвердження бюджетів, встановлення податків і зборів, контроль за їх надходженням та цільовим використанням. Економічні методи базуються на використанні фінансових важелів: податкових стимулів, системи бюджетного планування, програмно-цільового методу, фінансового прогнозування та аналізу. Саме впровадження програмно-цільового методу забезпечує орієнтацію бюджету на досягнення чітких результатів, підвищує відповідальність розпорядників коштів і сприяє ефективному використанню бюджетних ресурсів. Ринкові методи передбачають активне залучення позабюджетних ресурсів,

розвиток конкурентоспроможного бізнес-середовища, залучення інвестицій, кредитів, а також реалізацію спільних проєктів між громадою та приватним сектором. У сучасних умовах саме поєднання цих методів дозволяє сформувати дієву та гнучку систему фінансового забезпечення, здатну адаптуватися до потреб громади та забезпечувати її стратегічний розвиток [5; 7; 20].

Таким чином, ключові принципи, форми й методи фінансового забезпечення утворюють комплексну систему, яка визначає ефективність управління фінансами територіальних громад. Їх правильне поєднання та практичне застосування є фундаментом фінансової самостійності, інституційної стійкості та здатності громади реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку.

### Висновки до розділу 1

Фінансове забезпечення територіальних громад є ключовим елементом системи місцевого самоврядування, який визначає рівень їх економічної самостійності, здатність забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень, а також формувати сприятливе середовище для розвитку території. На основі проведеного теоретичного аналізу можна зробити низку узагальнюючих висновків.

Сутність фінансового забезпечення полягає у створенні дієвого механізму мобілізації, розподілу та раціонального використання фінансових ресурсів. Воно виступає не лише джерелом формування доходів, а й інструментом реалізації соціально-економічної політики громади.

Ефективна фінансова система забезпечує можливість вирішення питань місцевого значення, розвитку соціальної інфраструктури, стимулювання підприємництва та підвищення якості життя населення [12; 14].

Структура фінансового забезпечення громади охоплює три основні компоненти: фінансові ресурси, фінансовий механізм і нормативно-правову базу. Їх взаємодія створює умови для стабільного функціонування місцевого

бюджету, планування доходів і видатків, а також для здійснення контролю за ефективністю використання коштів.

Визначальні принципи фінансового забезпечення — самостійність, збалансованість, ефективність, прозорість, справедливість і субсидіарність — формують основу сталого розвитку громад. Вони закріплені у Бюджетному кодексі України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативних актах, що визначають правила функціонування фінансової системи держави на місцевому рівні.

Форми фінансового забезпечення поділяються на власні (місцеві бюджети, комунальні підприємства, цільові фонди) та залучені (міжбюджетні трансферти, гранти, кредити, інвестиції, державно-приватне партнерство). Раціональне поєднання цих форм дозволяє підвищити фінансову самодостатність і незалежність громади, мінімізуючи залежність від державних ресурсів [8; 9; 10].

У сучасних умовах особливого значення набуває програмно-цільовий метод управління бюджетом, який орієнтує місцеву владу на досягнення конкретних результатів та ефективне використання коштів. Він поєднує стратегічне планування, бюджетне прогнозування, моніторинг і контроль, створюючи основу для результативного управління фінансами громади.

У період дії воєнного стану та економічної нестабільності актуалізується завдання зміцнення фінансової стійкості громад. Це передбачає диверсифікацію джерел доходів, нарощення власних надходжень, створення фінансових резервів, залучення міжнародної технічної допомоги, грантів і партнерських програм. Розвиток державно-приватного партнерства та енергетичної ефективності також виступає важливим напрямом підвищення фінансової автономії місцевого самоврядування.

Отже, фінансове забезпечення є не лише технічним інструментом управління бюджетом, а стратегічною основою соціально-економічного розвитку громади. Від ефективності його організації залежить рівень фінансової спроможності, інвестиційна привабливість та здатність громади забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування дієвої системи фінансового забезпечення на основі принципів децентралізації, прозорості та ефективності є необхідною умовою зміцнення місцевого самоврядування в Україні [1; 7; 32].

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика територіальної громади

Перещепинська міська територіальна громада є адміністративно-територіальною одиницею, що входить до складу Самарівського району Дніпропетровської області. Громада створена відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4] у рамках реформи децентралізації, що передбачає передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від державних органів до органів місцевого самоврядування. Метою створення громади є формування самодостатнього, фінансово спроможного та ефективного осередку місцевого розвитку.

Адміністративним центром громади є місто Перещепине — сучасне промислово-торговельне місто, яке має вигідне географічне положення та транспортне сполучення з містами Дніпро, Самар і Полтава. Територія громади характеризується розвиненою інфраструктурою, наявністю залізничного та автомобільного сполучення, що сприяє розвитку підприємництва, торгівлі та залученню інвестицій. До складу громади входять як міське, так і сільські населені пункти, об'єднані єдиною адміністративною системою управління [2].

Загальна площа Перещепинської територіальної громади становить понад 400 км<sup>2</sup>. Населення громади складає близько 22 тисяч осіб, більшість яких проживає у міській частині. Для забезпечення потреб мешканців створена мережа соціальної інфраструктури, що охоплює заклади освіти, культури, медицини, спорту та соціального захисту. В громаді діють загальноосвітні школи, дитячі садки, бібліотеки, клуби, амбулаторії, пункти первинної медико-санітарної допомоги [10].

Історія становлення громади тісно пов'язана з розвитком міста Перещепине, яке має понад двохсотлітню історію. У період адміністративної

реформи 2017 року громада стала однією з перших у регіоні, що об'єднала навколишні населені пункти з метою спільного управління ресурсами та розвитку території. Такий крок дозволив консолідувати фінансові потоки, оптимізувати видатки бюджету і підвищити якість надання публічних послуг.

Економічна основа Перещепинської громади характеризується різноманітністю секторів господарювання. Провідне місце посідає аграрне виробництво, представлене фермерськими господарствами, підприємствами з вирощування зернових культур, овочівництва та тваринництва. Розвинена торгівля, побутове обслуговування населення, сфера послуг, транспортні підприємства, а також промислові підприємства невеликої потужності. Важливу роль у структурі економіки громади відіграє малий та середній бізнес, який забезпечує зайнятість населення і наповнення місцевого бюджету [15].

Фінансова діяльність громади спрямована на забезпечення стабільного функціонування усіх сфер життєдіяльності. Основними джерелами доходів бюджету є податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, акцизний податок з реалізації підакцизних товарів та державні трансферти. Бюджетна політика громади формується на засадах збалансованості, прозорості та ефективності використання коштів. Головним фінансовим розпорядником коштів є фінансовий відділ Перещепинської міської ради, який забезпечує планування, виконання та звітність за використанням бюджетних ресурсів [1].

Соціально-економічна інфраструктура громади розвивається відповідно до стратегічних документів місцевого рівня. У 2023 році затверджено Стратегію розвитку Перещепинської міської територіальної громади до 2030 року, де визначено основні напрями розвитку: покращення якості життя населення, модернізація комунальної інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток освіти та охорони здоров'я [16].

Значна увага приділяється питанням благоустрою населених пунктів, ремонту доріг, розвитку мережі вуличного освітлення, створенню комфортного громадського простору. У межах співпраці з міжнародними організаціями громада бере участь у проєктах ПРООН, Європейського Союзу та уряду Швеції,

спрямованих на відновлення та підвищення енергоефективності об'єктів соціальної інфраструктури [17].

Система місцевого самоврядування громади представлена міською радою, її виконавчим комітетом, старостинськими округами та структурними підрозділами. Органи влади працюють у тісній взаємодії з громадськістю, забезпечуючи відкритість управлінських процесів і прозорість прийняття рішень. Впроваджуються цифрові сервіси, електронний документообіг, офіційний вебпортал ради, що підвищує ефективність комунікацій та сприяє зручності для мешканців.

У структурі видатків місцевого бюджету переважають витрати на оплату праці працівників бюджетної сфери, утримання закладів освіти, культури та охорони здоров'я. Значна частина коштів спрямовується на розвиток комунальної інфраструктури, житлово-комунальне господарство, благоустрій територій і соціальний захист населення. При цьому громада дотримується принципів ефективності, економності та раціонального використання ресурсів [18].

Важливим напрямом діяльності є реалізація інвестиційних програм. Зокрема, в останні роки Перещепинська міська рада активно впроваджує проекти у сфері енергозбереження, будівництва та реконструкції об'єктів комунальної власності. Реалізуються програми підтримки підприємництва, створення робочих місць, розвитку туризму та промоції громади. З метою залучення інвесторів запроваджується сприятливий податковий клімат і земельна політика, спрямована на ефективне використання територій.

Крім того, громада бере участь у державних програмах розвитку місцевого самоврядування, зокрема у грантових ініціативах Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Співпраця з міжнародними донорами сприяє модернізації місцевої інфраструктури, розвитку цифрових сервісів і впровадженню сучасних стандартів управління.

Таким чином, Перещепинська міська територіальна громада є прикладом спроможного місцевого самоврядування, яке ефективно поєднує ресурси,

стратегічне планування та участь громадськості для досягнення сталого розвитку. Громада демонструє послідовність у формуванні власної фінансової незалежності, підвищенні ефективності управління бюджетом і створенні комфортного середовища для життя населення.

## 2.2. Аналіз доходів та видатків бюджету громади

Фінансові ресурси територіальної громади є головною передумовою її функціонування та розвитку. Саме від їх обсягу, структури й динаміки залежить здатність місцевого самоврядування виконувати свої завдання, забезпечувати якісне надання публічних послуг та стимулювати соціально-економічний розвиток території. Аналіз фінансових показників Перещепинської міської територіальної громади за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність бюджетного менеджменту, визначити тенденції надходжень і видатків, а також окреслити напрями підвищення фінансової самостійності громади.[1]

Основним джерелом наповнення бюджету Перещепинської міської територіальної громади є податкові надходження, які формують основу власних доходів. Найбільшу частку становить податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що є стабільним і прогнозованим джерелом фінансування. Саме ПДФО забезпечує понад половину власних доходів громади, оскільки сплачується із заробітних плат працівників, які працюють на території громади. Його надходження прямо залежать від рівня зайнятості, середньої заробітної плати та кількості підприємств, що здійснюють діяльність у межах громади. У 2022 році його надходження склали близько 32,8 млн грн, що становило понад 43 % загальних доходів бюджету. У 2023 році, відповідно до офіційного звіту (Додаток А) про виконання бюджету, надходження ПДФО збільшилися до 74,9 млн грн, або приблизно 35 % усіх доходів громади, що пов'язано з підвищенням середньої заробітної плати, стабілізацією ринку праці та зростанням кількості офіційно працевлаштованих осіб. У 2024 році, за кошторисними розрахунками,

фактичні надходження склали 85,64 млн грн (60 % власних доходів), що на 2,88 млн грн (3,5 %) більше за планові показники.

Вагому роль відіграє єдиний податок, який сплачують фізичні особи-підприємці та суб'єкти малого бізнесу.

У структурі доходів громади він посідає друге місце після ПДФО. У 2022 році надходження від цього податку склали 9,6 млн грн, а вже у 2023 році зросли до 25,1 млн грн. Таке зростання свідчить про активізацію підприємницької діяльності, поступову релокацію бізнесів та адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов. У 2024 році єдиний податок зріс до 33,82 млн грн. Збільшення обсягів цього податку в останні роки свідчить про розширення сфери підприємництва та ефективність місцевої політики підтримки малого бізнесу.

Плата за землю та орендна плата за користування земельними ділянками є ще одним важливим компонентом власних доходів.

У 2022 році надходження від цих платежів склали 5,1 млн грн, у 2023 році — 10,8 млн грн, а у 2024 році — 8,47 млн грн. Зростання пояснюється проведенням інвентаризації земель, переглядом орендних ставок і посиленням контролю за дотриманням договірних зобов'язань.

Земельні платежі залишаються одним із найбільш стабільних джерел наповнення місцевого бюджету.

Серед інших податкових платежів присутні акцизний податок, який надходить від роздрібного продажу підакцизних товарів (пального, алкоголю, тютюнових виробів), та податок на нерухоме майно, що сплачується як фізичними, так і юридичними особами. Ці платежі хоч і мають меншу частку, але важливі з огляду на їх потенціал у контексті подальшої фінансової децентралізації.

У 2024 році рентні платежі — 3,33 млн грн, податок на нерухомість — 2,98 млн грн, вони в перспективі мають значний потенціал зростання завдяки розширенню бази оподаткування та покращенню адміністрування.

Динаміку доходів бюджету Перещепинської міської територіальної громади показано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів бюджету Перещепинської міської територіальної громади, млн грн.

Показник	2022	2023	2024
Загальні доходи бюджету	75,8	211,4	понад 220,0
Власні доходи (ПДФО, єдиний податок, земля)	47,5	119,4	≈ 130,0
Міжбюджетні трансферти	28,3	92,0	≈ 90,0
Інші надходження	—	—	незначна частка

Як видно з табл. 2.1, бюджет Перещепинської міської територіальної громади у 2022–2024 роках демонструє чітку позитивну динаміку зростання як загальних, так і власних доходів. Загальні надходження громади збільшилися з 75,8 млн грн у 2022 році до 211,4 млн грн у 2023 році — тобто майже утричі. Такий стрибок пояснюється, по-перше, відновленням економічної активності підприємств після початку повномасштабної війни, а по-друге — посиленням податкової дисципліни та зростанням частки офіційно працевлаштованого населення, що забезпечило приріст податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

У 2024 році дохідна частина бюджету перевищила 220 млн грн, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків громади. При цьому власні доходи становлять близько 130 млн грн, або приблизно 60 % усіх надходжень. Це вказує на зміцнення податкової бази — головним чином за рахунок збільшення ПДФО, єдиного податку та плати за землю. Такий результат можна вважати наслідком реформи фінансової децентралізації, що надала громадам більше повноважень у формуванні власних бюджетів.

Міжбюджетні трансферти, хоча й залишаються значною складовою бюджету (від 28,3 млн грн у 2022 році до близько 90 млн грн у 2024-му), поступово втрачають домінуючу роль, що свідчить про зростання фінансової самостійності громади. Основними видами таких трансфертів є базова дотація, освітня субвенція та цільові субвенції на виконання державних програм.

Загалом спостерігається поступовий перехід від дотаційної моделі фінансування до моделі самодостатньої громади, де більшість доходів формуються всередині території. Це свідчить про ефективну роботу місцевих органів влади у сфері податкового адміністрування, раціональне управління

земельними ресурсами та підтримку малого бізнесу. Також важливим чинником є зростання рівня прозорості бюджетного процесу та активна участь громади у плануванні місцевих програм розвитку.

Отже, аналіз доходів Перещепинської МТГ за 2022–2024 роки підтверджує стійку тенденцію до розширення фінансових можливостей, підвищення ефективності бюджетного менеджменту й зростання ролі власних джерел у забезпеченні розвитку громади.

Додатковим джерелом фінансування залишаються міжбюджетні трансферти — це базова дотація та різноманітні субвенції з державного бюджету. Базова дотація спрямовується на вирівнювання податкоспроможності громади, тобто на забезпечення мінімального рівня видатків на одну особу в усіх територіальних громадах країни. Освітня субвенція забезпечує фінансування заробітних плат педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Медична субвенція покриває видатки на оплату послуг первинної медико-санітарної допомоги.

Також громада отримує цільові субвенції на реалізацію соціальних програм, підтримку осіб з інвалідністю, розвиток інфраструктури та енергоефективності.

Таким чином, дохідна частина бюджету громади формується за рахунок поєднання власних доходів (які свідчать про рівень фінансової самостійності) та залежних надходжень (які гарантують виконання делегованих державних повноважень). Загалом, у 2024 році громада отримала 90–95 млн грн трансфертів, де частка державної підтримки зменшилася до 29–30 % доходів бюджету, порівняно з 43 % у 2023 році. Це свідчить про поступове відновлення фінансової самостійності громади та перехід до більш збалансованої структури доходів, де провідна роль належить власним податковим надходженням. Динаміку міжбюджетних трансфертів показано на рис. 2.1.

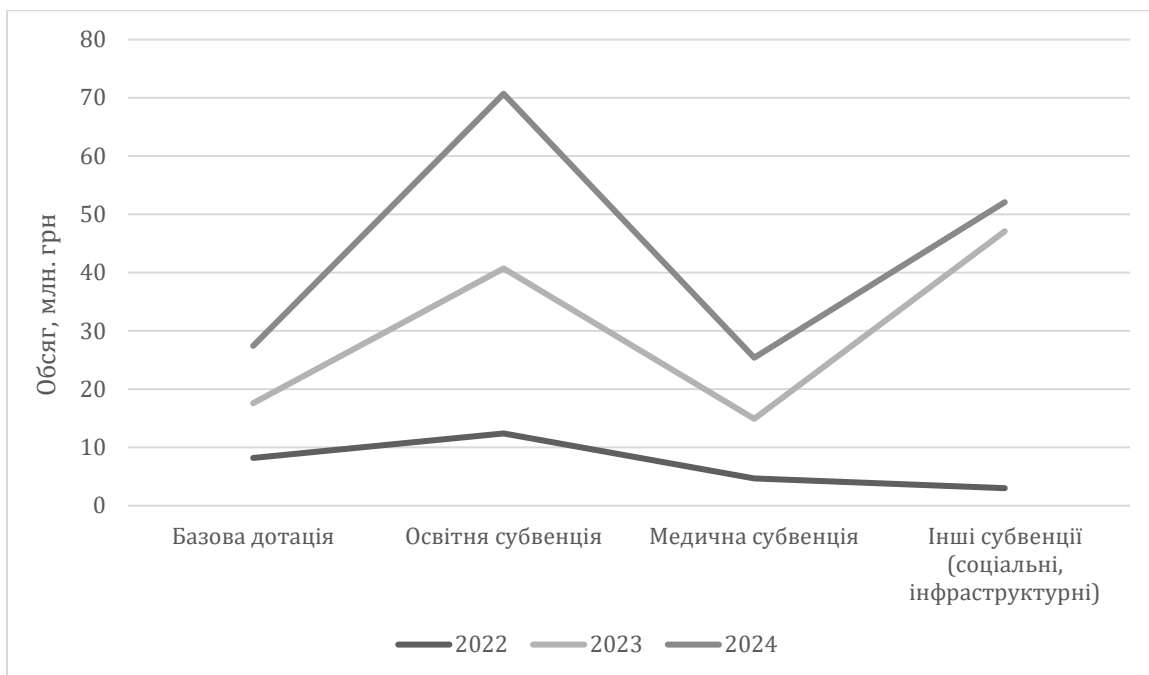


Рис. 2.1 – Динаміка міжбюджетних трансфертів Перещепинської міської територіальної громади, млн грн.

Як видно з рис. 2.1, обсяг міжбюджетних трансфертів до бюджету Перещепинської міської територіальної громади протягом 2022–2024 років мав стабільну тенденцію до зростання. Загальна сума трансфертів збільшилася з 28,3 млн грн у 2022 році до понад 90 млн грн у 2024 році, що свідчить про посилення державної підтримки та активну участь громади у різних бюджетних і цільових програмах.

Найбільшу питому вагу традиційно має освітня субвенція, яка у 2024 році досягла орієнтовно 30 млн грн, або понад 30 % усіх міжбюджетних надходжень. Це демонструє значну державну участь у фінансуванні заробітної плати педагогічних працівників та утриманні освітньої мережі громади.

Базова дотація має поступове, але стабільне зростання — з 8,2 млн грн у 2022 році до 9,8 млн грн у 2024 році, що відображає механізм вирівнювання фінансової спроможності між громадами різного рівня податкоспроможності.

Медична субвенція у 2024 році становила 10,5 млн грн, що вдвічі більше ніж у 2022 році. Це дозволяє громаді стабільно фінансувати первинну медичну допомогу, утримання амбулаторій і пунктів здоров'я.

Найбільш динамічними були інші субвенції (соціальні, інфраструктурні, енергоефективні), які зросли з 3,0 млн грн у 2022 році до 44,1 млн грн у 2023 році, а у 2024 році залишилися на високому рівні — 40,0 млн грн. Така динаміка зумовлена реалізацією державних програм відновлення інфраструктури, енергомодернізації та соціальної підтримки населення.

Загалом спостерігається позитивна тенденція до зростання міжбюджетних трансфертів, що свідчить про належну взаємодію громади з державними інституціями, її участь у грантових і субвенційних проєктах та підвищення довіри до місцевого самоврядування. При цьому збереження стабільної динаміки базової дотації та субвенцій гарантує збалансованість бюджету громади й забезпечує фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

Структура видатків бюджету Перещепинської міської територіальної громади чітко свідчить про її соціальну спрямованість. Основна частина фінансових ресурсів спрямовується на фінансування ключових галузей життєзабезпечення населення — освіти, охорону здоров'я, соціальний захист і благоустрій. Це відображає орієнтацію місцевої влади на підтримку людиноцентричної моделі розвитку, де пріоритетом є якість публічних послуг та підвищення рівня добробуту мешканців громади.

Найбільша частка видатків стабільно спрямовується на освіту, що займає близько 38 % загального обсягу видатків у 2024 році. Це свідчить про системну підтримку освітньої галузі, зокрема утримання закладів дошкільної та середньої освіти, виплату заробітної плати педагогічним працівникам, модернізацію навчальних кабінетів і забезпечення енергоефективності шкіл. Така фінансова політика є свідченням пріоритету інвестицій у людський капітал, який є ключовим чинником довгострокового розвитку громади.

Загалом структура видатків Перещепинської громади демонструє збалансований підхід між соціальними та інвестиційними напрямками. Пріоритетними залишаються витрати на освіту, охорону здоров'я і соціальний захист, що забезпечує базову соціальну стабільність, тоді як поступове зростання капітальних видатків свідчить про перехід до моделі сталого розвитку. Така

стратегія дозволяє громаді поєднувати соціальні функції із модернізацією інфраструктури та стимулюванням економічного зростання, що є ключовою умовою підвищення якості життя населення і зміцнення фінансової спроможності громади.

Структура видатків місцевого бюджету Перещепинської міської громади в % представлена на рис. 2.2.

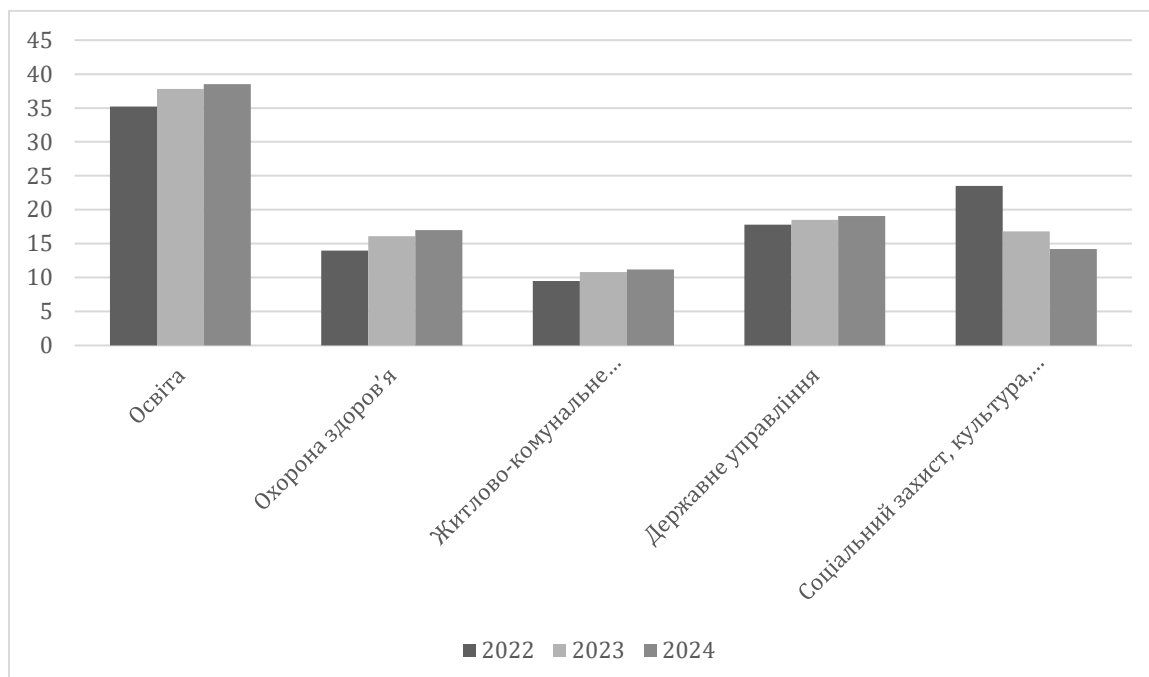


Рис. 2.2 – Структура видатків місцевого бюджету  
Перещепинської міської громади, %

Як показано на рис. 2.2, структура видатків бюджету Перещепинської міської територіальної громади у 2022–2024 роках підтверджує соціальну спрямованість місцевої фінансової політики. Пріоритетним напрямом залишаються видатки на освіту, які стабільно займають найбільшу частку у структурі — від 35,2 % у 2022 році до 38,5 % у 2024 році. Це свідчить про те, що громада приділяє значну увагу забезпеченню функціонування закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти. Основними статтями витрат є оплата праці педагогічних працівників, енергоносії та утримання матеріально-технічної бази навчальних закладів.

Другою за обсягом видатковою категорією є охорона здоров'я, частка якої зросла з 14,0 % у 2022 році до 17,0 % у 2024 році. Це зумовлено розширенням мережі амбулаторій сімейної медицини, фінансуванням пунктів базування екстреної допомоги та покращенням матеріального забезпечення медичних працівників. Крім того, громада активно залучає державні та міжнародні субвенції на модернізацію медичних установ, придбання обладнання та підтримку програм профілактичної медицини.

Видатки на житлово-комунальне господарство (ЖКГ) стабільно зростають — з 9,5 % у 2022 році до 11,2 % у 2024 році. Основні напрями фінансування включають ремонт та утримання доріг, модернізацію систем освітлення, водопостачання і водовідведення, благоустрій населених пунктів, а також вивезення твердих побутових відходів. Збільшення частки витрат на ЖКГ пояснюється відновленням критичної інфраструктури після руйнувань, спричинених бойовими діями, і реалізацією проєктів енергоефективності у партнерстві з міжнародними фондами.

Видатки на державне управління становлять близько 19 % бюджету у 2024 році. Вони включають утримання апарату міської ради, фінансування старостинських округів, бухгалтерських служб, комунальних установ і програм підвищення ефективності управління. Незважаючи на невелике зростання частки адміністративних витрат (з 17,8 % у 2022 році), громада утримує їх на оптимальному рівні, що забезпечує належну якість управлінських послуг без надмірного навантаження на бюджет.

Видатки на соціальний захист, культуру та спорт демонструють поступове скорочення — з 23,5 % у 2022 році до 14,2 % у 2024 році. Це пояснюється тим, що у попередні роки значна частка цих коштів використовувалася на програми гуманітарної підтримки населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, а також на утримання закладів культури. У 2024 році фінансування зменшилося внаслідок переходу частини соціальних виплат на державний рівень та завершення кількох проєктів із зовнішнім донорським фінансуванням.

Загалом видаткова політика громади характеризується соціальною орієнтованістю та поступовим переходом до інвестиційної моделі розвитку. Поряд зі стабільним фінансуванням соціальної сфери, громада приділяє дедалі більше уваги капітальним видаткам, зокрема ремонту доріг, модернізації комунальної інфраструктури, реконструкції навчальних і медичних закладів. Така тенденція свідчить про формування стратегічного підходу до управління місцевими фінансами, спрямованого на збалансований розвиток території та підвищення якості життя населення.

Перещепинська міська територіальна громада демонструє стабільну фінансову динаміку, збалансованість бюджету та ефективне управління ресурсами.

Підвищення частки власних надходжень і збереження позитивного фінансового балансу є показниками фінансової самостійності та результативності реформи децентралізації. У перспективі громада має всі передумови для подальшого зміцнення фінансової стійкості шляхом диверсифікації доходів, залучення інвестицій та удосконалення управлінських процесів на місцевому рівні.

Попри позитивну динаміку, громада стикається з низкою фінансових викликів, серед яких: обмеженість капітальних ресурсів, що ускладнює реалізацію великих інфраструктурних проєктів; недостатній рівень інвестиційної активності приватного сектору; потреба у модернізації комунальних підприємств і систем ЖКГ; нерівномірність надходжень до бюджету протягом року.

Для зміцнення фінансової стійкості доцільно активніше залучати позабюджетні ресурси — гранти міжнародних організацій, державні субвенції розвитку, проєкти державно-приватного партнерства. Важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління бюджетом (електронні сервіси планування, моніторинг витрат, відкриті дані), що підвищить прозорість та підзвітність використання коштів.

Для комплексної оцінки фінансової спроможності Перещепинської міської територіальної громади доцільно проаналізувати динаміку дохідної та видаткової частин бюджету за 2022–2024 роки. Важливим індикатором фінансової стійкості є частка власних доходів у загальному фонді, яка демонструє рівень незалежності громади від офіційних трансфертів.

Розрахунок коефіцієнта фінансової самостійності ( $K_{fs}$ ) (або частки власних доходів) здійснено за формулою (2.1):

$$K_{fs} = \frac{D_{vl}}{D_{zag}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де  $D_{vl}$  – обсяг власних доходів бюджету громади (податкові та неподаткові надходження), млн грн;

$D_{zag}$  – загальний обсяг доходів бюджету (з урахуванням трансфертів), млн грн.

Аналіз основних фінансових показників та розрахунок абсолютних значень власних надходжень наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 (прогноз)	Темп росту 2023/2022, %
Доходи бюджету , млн грн	75,8	211,4	≈ 220,0	
в т.ч. Власні доходи (розрахунково), млн грн	47,5	119,4	127,6	251,4
Видатки бюджету	56,0	198,6	≈ 210,0	354,6
Профіцит (+) / Дефіцит (-) бюджету, млн грн	+19,8	+12,8	+10,0	64,6
Частка власних доходів( $K_{fs}$ ), %	62,7	56,5	58,0	-

Як свідчать дані табл. 2.2, за період 2022–2024 років бюджет Перещепинської міської територіальної громади демонструє стійке зростання як за доходами, так і за видатками, що є ознакою поступового зміцнення фінансової

бази громади та підвищення рівня ефективності управління бюджетними ресурсами.

Протягом трирічного періоду доходи бюджету зросли з 75,8 млн грн у 2022 році до близько 220 млн грн у 2024 році, що становить приріст понад 180 %. Така позитивна динаміка свідчить про активізацію податкових надходжень, підвищення платіжної дисципліни та послідовну роботу фінансового відділу міської ради щодо розширення дохідної бази.

Видатки також мають тенденцію до зростання — з 56,0 млн грн у 2022 році до орієнтовно 210,0 млн грн у 2024 році. Це пояснюється не лише інфляційними процесами, а й розширенням мережі закладів соціальної сфери, збільшенням фінансування освіти, охорони здоров'я, благоустрою та комунальних послуг.

Водночас зберігається позитивне сальдо бюджету, що свідчить про раціональне планування та збалансовану політику витрат. Наявність профіциту дозволяє громаді спрямовувати залишки коштів на розвиткові проекти, капітальні інвестиції та співфінансування програм державної підтримки.

Використовуючи формулу (2.1), можна зазначити, що незважаючи на суттєве зростання загальної суми доходів, частка власних доходів у 2023 році дещо знизилася – з 62,7 % до 56,5 %. Це є наслідком випереджаючого темпу зростання загального фонду за рахунок субвенцій над темпом росту власної податкової бази. Однак у 2024 році прогнозується відновлення позитивної динаміки показника фінансової автономії до рівня 58,0 %, що у абсолютному виразі становить близько 127,6 млн грн власних надходжень.

У 2024 році частка власних надходжень знову зросла, що свідчить про відновлення фінансової самостійності громади. Така тенденція є результатом зміцнення податкової бази, розвитку підприємництва, покращення адміністрування земельних ресурсів і збільшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиного податку.

Коефіцієнт фінансової самостійності, розрахований як відношення власних доходів до загального обсягу доходів, утримується на рівні 0,56–0,63, що відповідає середньому рівню по об'єднаних територіальних громадах

України. Це підтверджує здатність громади самостійно забезпечувати більшість своїх поточних потреб без критичної залежності від державних дотацій.

Протягом 2022–2024 років громада зберігає збалансовану бюджетну структуру. Рівень видатків у середньому становить 95–97 % доходів, що свідчить про раціональне планування і дотримання бюджетної дисципліни. Незначна різниця між доходами та видатками забезпечує створення резервів на непередбачувані витрати та дозволяє громаді залишатися платоспроможною.

### 2.3. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів громади.

Якість управління державними фінансами та стан фінансово бюджетної дисципліни на сьогодні є надзвичайно низькими, а політика орієнтування державного фінансового контролю протягом десятків років на усунення порушень та покарання винних осіб не дала належного результату, не сприяючи підвищенню відповідальності та ефективності управління і використання фінансових ресурсів розпорядниками коштів державного бюджету і місцевих бюджетів та їх одержувачами.

Ефективність використання бюджетних коштів є результатом зусиль з виконання поставлених завдань, але найбільшою мірою вона залежить саме від управління видатками, яке відіграє визначальну роль у бюджетному процесі. Ефективність стосовно використання бюджетних коштів – це здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу бюджетної програми. Тобто ефективність як підсумковий показник розвитку і функціонування системи (бюджетної установи) віддзеркалює взаємообумовленість використання бюджетних коштів, праці й отриманих суспільством корисних результатів у вигляді матеріальних благ і послуг.

Ефективність пов'язана з ефектом через витрати ресурсів, необхідних для здійснення процесу, в результаті якого був отриманий ефект (результат). Цей зв'язок характеризується за формулою (2.2) .

$$E = \frac{P}{Z}, \quad (2.2)$$

де  $E$  – ефективність заходу;

$P$  – результат (корисний ефект), отриманий в результаті виконання дії (здійснення заходу);

$Z$  – ресурси, що витрачають для отримання корисного ефекту.

У бюджетному процесі формулу (2.2) найчастіше використовують для порівняльного аналізу: щоб зрозуміти, чи стало використання коштів кращим порівняно з минулим роком або планом.

Показники ефективності важливі на стадії проектування бюджету або програми, тобто при виборі, на яку мету і за яких обсягів виділяти бюджетні кошти, а показники ефекту – на стадії виконання і розгляду звіту про виконання бюджету або програми, тобто коли питання про бюджетне фінансування вже вирішено і приймається як факт.

Тому показники ефективності повинні знаходитися в матеріалах, що представляються одночасно з проектом бюджету, програми або заходу, але в регламентуючих і звітних документах (закони про бюджет і його виконання, ухвали про програми та їх виконання і т.п.) їх можливо вказувати лише як довідкові. Показники ж ефекту (очікуваного результату) в усіх документах, що затверджують або регламентуючих вже затверджені заходи, повинні бути зазначені як директивні та обов'язкові для виконання і контролю.

Відповідно до Бюджетного кодексу України (ст. 19, 20) оцінка ефективності управління бюджетними коштами здійснюється на всіх стадіях бюджетного процесу.

Проаналізовано комплексне оцінювання раціональності та результативності використання бюджетних коштів Перещепинської міської територіальної громади за 2022–2024 рр. Аналіз побудовано на нормах Бюджетного кодексу України, інструментах програмно-цільового методу (паспорти бюджетних програм, показники «витрати—продукт—ефективність—

якість»), рішеннях ради та офіційних звітах про виконання бюджету [1; 2; 3; 4]. Застосовано поєднання кількісних і якісних індикаторів: ступінь виконання планових показників доходів і видатків; коефіцієнти фінансової самостійності, збалансованості та трансфертної залежності; структура та соціальна орієнтованість видатків (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура/спорт, ЖКГ); інвестиційна спрямованість (частка капітальних видатків, роль спеціального фонду); показники управлінської ефективності (дотримання «захищених» статей, відсутність простроченої кредиторської заборгованості, процедурність закупівель). Джерельна база — пояснювальні записки та зведені таблиці доходів/видатків громади, включно з даними спеціального фонду; грошові показники подано у млн грн з округленням до 0,1, частки — у відсотках із точністю до 0,1 в.п.

Для об'єктивності оцінювання використано фактичні дані з офіційних документів громади: загальні доходи і видатки, структура власних доходів (ПДФО, єдиний податок, плата за землю тощо), обсяги міжбюджетних трансфертів та окремі галузеві видатки. За 2024 рік застосовано підсумкові дані зі «Звіту про виконання бюджету за 2024 рік» (Додаток Б), включно зі структурою загального та спеціального фондів [4]. Для 2022–2023 рр. використано показники з відповідних пояснювальних записок [2; 3].

Оцінювання ефективності використання бюджетних коштів проводиться за такими блоками: виконання планових показників (дохідна й видаткова частини бюджету), коефіцієнти фінансової самостійності та збалансованості бюджету, соціальна орієнтованість і галузева результативність використання коштів, інвестиційна спрямованість і частка капітальних видатків, управлінська ефективність (дотримання бюджетної дисципліни, рівень кредиторської заборгованості, ефективність закупівель), підсумкова аналітична оцінка та напрями підвищення ефективності управління бюджетом.

Для об'єктивності оцінювання використано фактичні дані з офіційних документів громади: загальні доходи й видатки; структура власних доходів (ПДФО, єдиний податок, плата за землю, акциз); обсяги міжбюджетних

трансфертів; галузеві видатки (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, ЖКГ, культура).

За 2024 рік застосовано підсумкові дані зі «Звіту про виконання бюджету за 2024 рік» (Додаток Б), включно зі структурою загального та спеціального фондів [4]. Для 2022–2023 рр. — відповідні пояснювальні записки до звітів про виконання бюджету [2; 3].

Базові показники бюджету громади представлені на рис. 2.3.

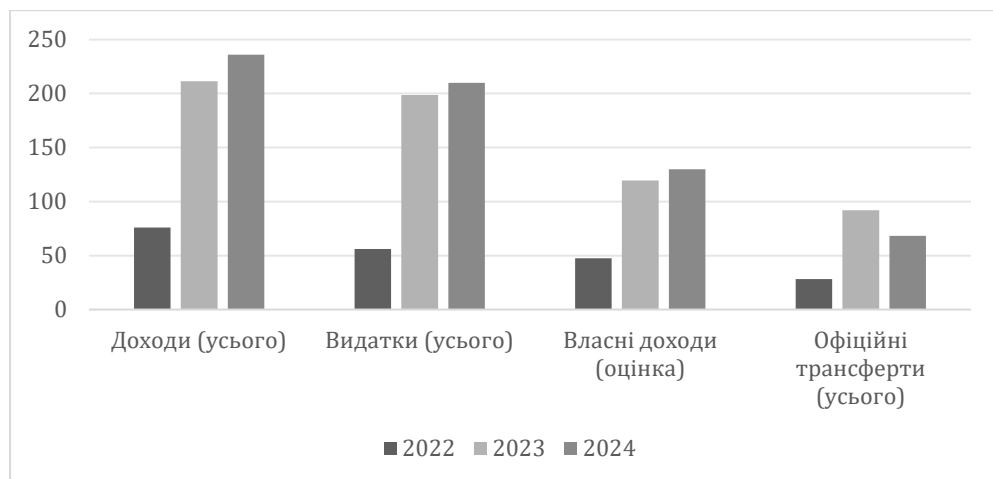


Рис.2.3 – Базові показники бюджету громади (факт, млн. грн)

У 2022–2024 роках бюджет Перещепинської міської громади демонструє стабільне зростання і поступове підвищення фінансової самостійності. Доходи зросли з 75,8 млн грн у 2022 році до 236,1 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі, що свідчить про відновлення податкової бази та розширення підприємницької активності. Видатки за цей період збільшилися з 56,0 до близько 210,0 млн грн, проте темпи їх зростання були нижчими, ніж доходів, що дозволило зберегти профіцит бюджету. Частка власних доходів коливалася від 62,7 % у 2022 році до приблизно 58 % у 2024 році, а рівень трансфертної залежності зменшився з 43,5 % у 2023 році до 29 % у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії громади. Бюджетна збалансованість перевищує одиницю у всі роки аналізу (1,35 у 2022 р., 1,06 у 2023 р., 1,12 у 2024 р.), що вказує на достатність ресурсів для покриття видатків. Загалом Перещепинська громада зберігає стійкий фінансовий баланс, підвищує

ефективність адміністрування податків і демонструє позитивну тенденцію до самодостатності [2; 3; 4].

Ключові інтегральні індикатори ефективності виконання бюджету на рівні громади включають: коефіцієнт фінансової самостійності (власні доходи / усі доходи), коефіцієнт бюджетної збалансованості (доходи / видатки), коефіцієнт трансфертної залежності (офіційні трансферти / доходи). Вони показують ступінь автономності бюджету, здатність фінансувати зобов'язання і чутливість до міжбюджетних ресурсів.

Інтегральні коефіцієнти ефективності бюджету наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інтегральні коефіцієнти ефективності бюджету

Показник	Формула	2022	2023	2024
Фінансова самостійність	Власні/Доходи	62,7 %	56,5 %	≈ 58,0 %
Збалансованість бюджету	Доходи/Видатки	1,35	1,06	≈ 1,12
Трансфертна залежність	Трансферти/Доходи	37,3 %	≈ 43,5 %	≈ 29,0 %

Згідно з табл. 2.3, оцінювання інтегральних коефіцієнтів ефективності свідчить про загалом стійкий фінансовий стан Перещепинської громади протягом 2022–2024 років.

Коефіцієнт фінансової самостійності, який показує частку власних доходів у загальних надходженнях бюджету, у 2022 році становив 62,7 %, що свідчить про високий рівень незалежності громади від державних дотацій. У 2023 році він дещо знизився до 56,5 %, що зумовлено зростанням частки міжбюджетних трансфертів, насамперед за рахунок освітньої та медичної субвенцій. У 2024 році показник стабілізувався на рівні близько 58 %, що підтверджує поступове відновлення власної дохідної бази. Така динаміка є типовою для післявоєнного періоду, коли громади частково покривають дефіцит ресурсів за рахунок цільових державних субвенцій.

Коефіцієнт збалансованості бюджету в усі три роки перевищує 1, що означає, що доходи перевищували видатки та дозволяли формувати профіцит. У 2022 році він становив 1,35, що свідчить про значний резерв коштів. У 2023 році,

через зростання видатків на соціальні потреби, коефіцієнт знизився до 1,06, проте залишався в межах фінансової стійкості. У 2024 році показник покращився до  $\approx 1,12$ , що свідчить про стабілізацію бюджетного процесу, посилення фінансової дисципліни та здатність громади планово покривати всі поточні зобов'язання.

Коефіцієнт трансфертної залежності, який відображає частку дотацій і субвенцій у структурі доходів, мав тенденцію до скорочення: з 37,3 % у 2022 році та  $\approx 43,5$  % у 2023 році до  $\approx 29$  % у 2024 році. Це позитивна динаміка, адже менша частка трансфертів означає більшу фінансову самостійність. Зменшення залежності від державного бюджету у 2024 році пов'язане зі збільшенням надходжень від місцевих податків — ПДФО, єдиного податку, земельних платежів і орендної плати.

Узагальнюючи, слід зазначити, що протягом 2022–2024 років Перещепинська громада демонструє поступове підвищення фінансової автономії, раціональне планування видатків та стійку збалансованість бюджету. Збереження позитивних фінансових коефіцієнтів навіть в умовах воєнного стану підтверджує ефективність управління бюджетними ресурсами, а зниження трансфертної залежності — стратегічну тенденцію до самодостатності та сталого розвитку [2; 3; 4].

Соціальна спрямованість бюджету підтверджується питомою вагою видатків на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і культуру. За підсумками 2024 р. частка видатків на освіту становила близько 38,5 %, на охорону здоров'я — 17,0 %, на ЖКГ — 11,2 %, на державне управління — 19,1 %, на соціальний захист, культуру і спорт — 14,2 % (оцінка на підставі структурних таблиць підрозділу 2.2) [4]. Це відповідає моделі «людиноцентричного» бюджету з акцентом на якості послуг і підтримці мережі установ.

У 2023 р. видатки загального фонду склали 189,9 млн грн, у 2024 р. — орієнтовно 210,0 млн грн. Зростання пояснюється як інфляційним чинником, так і розширенням переліку активностей з благоустрою, культури, підтримки

комунальних підприємств (зокрема, у 2024 р. на культуру — близько 9,74 млн грн; благоустрій — 5,95 млн грн; фінпідтримка КП — понад 7,26 млн грн) [4]. Концентрація ресурсів на захищених статтях (оплата праці й енергоносії) забезпечує безперервність надання послуг [2; 3].

Інвестиційна складова бюджету оцінюється через частку капітальних видатків у загальних видатках і через обсяги спеціального фонду (власні надходження установ, екологічний податок, кошти від продажу землі тощо). У 2024 р. доходи спеціального фонду становили близько 26,5 млн грн, з яких 23,88 млн грн — власні надходження бюджетних установ, 0,26 млн грн — екологічний податок, 0,34 млн грн — кошти від продажу землі, 2,02 млн грн — офіційні трансферти [4].

Розширення спеціального фонду підсилює маневровість бюджету та дозволяє адресно фінансувати проекти інфраструктурного розвитку, енергоефективності та модернізації закладів соціальної сфери. Разом із тим, за кошторисом фінансового відділу на 2024 р. капітальні видатки відсутні, що відображає консервативну модель утримання ключових управлінських функцій у період воєнних ризиків [2; 4].

Ефективність бюджетного менеджменту підкріплюється: відсутністю простроченої кредиторської заборгованості за захищеними статтями на кінець звітних періодів [2; 3]; застосуванням ПЦМ (паспорти бюджетних програм, показники витрат/продукту/ефективності/якості); дотриманням процедур публічних закупівель відповідно до законодавства. Серед ризиків — висока концентрація власних доходів у ПДФО (чутливість до ринку праці), тарифні коливання в ЖКГ, потенційні касові розриви у пікові місяці.

Сукупний аналіз свідчить, що у 2022–2024 рр. Перещепинська МТГ забезпечила: стабільне зростання доходів і виконання планових показників; збереження збалансованості бюджету (доходи/видатки  $\geq 1$ ); соціальну орієнтованість видатків; поступове посилення інвестиційної компоненти через спеціальний фонд; належну бюджетну дисципліну. Це дозволяє оцінити рівень

ефективності використання коштів як достатній для забезпечення повноважень та реалізації пріоритетів розвитку [2; 3; 4].

#### 2.4. Закордонний досвід організації фінансового забезпечення територіальних громад

Міжнародна практика фінансового забезпечення місцевого самоврядування характеризується різноманіттям моделей, що сформувалися під впливом політичних, економічних, історичних та соціальних факторів. Проте в більшості країн успішний розвиток територіальних громад ґрунтується на розширенні їхньої фінансової автономії, чіткому розмежуванні повноважень між рівнями влади, стабільних податкових надходженнях та застосуванні інструментів багаторічного фінансового планування. Аналіз зарубіжного досвіду дає можливість визначити підходи, які можуть бути адаптовані до умов функціонування українських громад [6; 8; 12; 14].

У країнах Європейського Союзу, Північної Європи та Північної Америки моделі фінансового забезпечення місцевого самоврядування базуються на поєднанні власних стабільних джерел доходів, ефективної системи міжбюджетних відносин та широкої автономії органів місцевої влади щодо управління фінансовими ресурсами [8; 15; 20]. Суттєвим чинником успішності є наявність інструментів стратегічного розвитку, що дозволяють громадам планувати фінансову політику на декілька років уперед та забезпечувати сталість бюджетних рішень [9; 29; 30].

Однією з найбільш ефективних вважається модель країн Центральної та Східної Європи (Польща, Литва, Чехія), які пройшли подібний до України шлях реформ децентралізації [32]. У цих державах громади отримали закріплену частку загальнодержавних податків, насамперед податку на доходи фізичних осіб, що забезпечило передбачуваність та стабільність місцевих бюджетів. Важливе місце посідають місцеві податки – на нерухомість, землю, транспортні засоби, підприємницьку діяльність [8; 19]. Значна увага приділяється розвитку

проектного фінансування, зокрема використанню коштів Європейського Союзу для модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності територій [17; 30].

Польща. Після реформи децентралізації гміни отримали широкий спектр фінансових повноважень. Основу доходів становлять податки на нерухомість, земельні ділянки, транспортні засоби, підприємницьку діяльність, а також нормативно закріплена частина ПДФО [5; 8]. Такий підхід забезпечив громадам відносну незалежність від державних субвенцій та створив умови для формування стабільної власної дохідної бази, що є ключовим фактором фінансової спроможності.

Важливою рисою польської моделі є багатоканальність джерел фінансування. Значну частину ресурсів гміни отримують завдяки участі у програмах Європейських структурних та інвестиційних фондів, що дозволяє реалізовувати інфраструктурні, соціальні, екологічні та освітні проекти, модернізувати комунальні послуги та оновлювати об'єкти місцевої інфраструктури [17]. Польські громади активно використовують гранти ЄС для реконструкції доріг, будівництва дитячих садків, оновлення систем водопостачання, розвитку молодіжних просторів, енергоефективних заходів та цифровізації місцевого управління.

Окремої уваги заслуговує система стратегічного планування, яка є обов'язковим елементом діяльності кожної гміни. Місцеві органи влади розробляють стратегії розвитку на 7–10 років, що передбачають визначення пріоритетів, механізмів фінансового забезпечення та індикаторів ефективності. Такий підхід дозволяє формувати довгострокову бюджетну політику, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати сталість фінансових рішень [30].

Польські гміни також упровадили програмно-цільове бюджетування, яке дає змогу пов'язувати видатки з конкретними результатами та оцінювати ефективність реалізованих заходів. Це сприяє прозорості бюджетного процесу та залученню громадськості до ухвалення рішень. У багатьох громадах поширені

практики громадського бюджету (budget obywatelski), коли частина коштів витрачається відповідно до пропозицій і голосування мешканців.

Не менш важливим інструментом є фінансова дисципліна та контроль за борговим навантаженням. Польське законодавство встановлює жорсткі «боргові правила», які обмежують можливість надмірних запозичень. Це дозволяє громадам уникати фінансової нестабільності та забезпечує відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері управління боргом.

Таким чином, польська модель фінансового забезпечення базується на поєднанні стабільної податкової бази, чітких правил міжбюджетних відносин, активного використання європейських фондів, стратегічного планування та прозорого бюджетного процесу. Завдяки цьому гміни демонструють високу фінансову стійкість і здатність ефективно реалізовувати проекти місцевого розвитку, що робить польський досвід надзвичайно цінним для українських територіальних громад у контексті поглиблення децентралізації та формування власної моделі фінансової автономії.

Литва. Литва є однією з країн, що пройшли шлях реформування місцевого самоврядування, подібний до українського. Основним джерелом доходів муніципалітетів є нормативно закріплена частка податку на доходи фізичних осіб, яка становить понад половину власних доходів громад [6; 9]. Це дозволяє забезпечити відносну фінансову незалежність місцевих бюджетів та створює стабільну основу для планування.

Важливим напрямом є стимулювання міжмуніципального співробітництва. Громади Литви активно об'єднують ресурси для реалізації спільних проектів у сфері освіти, охорони здоров'я, управління відходами, модернізації житлово-комунального господарства. Такий підхід дозволяє зменшувати витрати, масштабувати проекти та забезпечувати їх економічну ефективність.

Литва активно реалізує програми регіонального розвитку ЄС, що спрямовані на оновлення інфраструктури, підтримку малого й середнього бізнесу та створення нових робочих місць. Муніципалітети використовують

інструменти електронного урядування, зокрема цифрові платформи для бюджетного аналізу, управління муніципальними активами та оцінки ефективності послуг [29].

Системний підхід, фінансова стабільність та інноваційні механізми управління роблять литовську модель однією з найуспішніших серед країн Балтії.

Чехія. Фінансова модель місцевого самоврядування Чехії вирізняється високим рівнем збалансованості та прозорості. В основі формування місцевих бюджетів лежить пропорційний розподіл загальнодержавних податків між центральним урядом, регіонами та громадами. До ключових джерел належать частки податку на додану вартість (ПДВ), податку на доходи фізичних осіб та акцизів. Формула розподілу враховує чисельність населення, площу громади, рівень економічної активності, наявність освітніх та соціальних установ. Це забезпечує фінансове вирівнювання і сприяє більш рівномірному розвитку територій [8; 9].

Особливістю чеської моделі є активне використання інвестиційних фондів та європейських програм підтримки регіонів. Місцеві органи влади регулярно залучають ресурси ЄС для модернізації транспортної інфраструктури, освіти, охорони довкілля, цифровізації управління. Значна частина проєктів реалізується шляхом партнерства громади, бізнесу та державних структур.

Чеські муніципалітети також застосовують інструменти середньострокового фінансового планування. Бюджетні програми мають чітко визначені цілі, індикатори ефективності, строки реалізації та джерела фінансування. Це підвищує передбачуваність бюджетного процесу та забезпечує раціональний розподіл ресурсів.

Таким чином, фінансова система Чехії забезпечує громадам стабільність, можливість стратегічного планування та високий рівень доступу до міжнародних фінансових інструментів, що робить її ефективною моделлю для впровадження в українських реаліях [14; 30].

Естонія. Естонія є одним із лідерів Європи за рівнем цифровізації місцевого самоврядування. Громади активно використовують інтегровані платформи електронного урядування, що дозволяє здійснювати контроль доходів, видатків і муніципальних активів у режимі реального часу [29]. Такий підхід забезпечує високу прозорість бюджетних процесів, оперативність прийняття рішень і мінімізує ризики неефективного використання коштів. Електронні системи також сприяють підвищенню довіри населення до органів влади, оскільки дають змогу громадянам переглядати бюджетну інформацію в онлайн-режимі.

Основні джерела доходів місцевих бюджетів Естонії — частка податку на доходи фізичних осіб, місцевий податок на землю, податок на нерухомість, адміністративні збори та плата за комунальні послуги [8]. Завдяки чітко визначеній податковій моделі громади мають стабільну дохідну базу, що дозволяє формувати фінансову політику на кілька років уперед і забезпечувати плановість бюджетного процесу.

Важливим елементом є розвиток механізмів участі громадян у бюджетуванні. Інструмент «participatory budgeting» застосовується у багатьох муніципалітетах — мешканці подають власні проєкти, голосують за них та контролюють їх реалізацію. У середньому 0,5–1,5 % місцевого бюджету спрямовується саме на такі ініціативи. Це сприяє підвищенню відповідальності громадян, розвитку локальних ініціатив та зміцненню партнерства між владою і суспільством [14].

Естонські громади широко використовують фінансову підтримку Європейського Союзу, зокрема фондів регіонального та інноваційного розвитку. За їхньої допомоги реалізуються проєкти модернізації шкіл, впровадження енергоефективних технологій, розбудови громадського простору, розвитку цифрової інфраструктури, зокрема розширення мережі швидкісного інтернету, що має важливе значення для малих громад і віддалених територій [30].

Окремо варто відзначити високий рівень інституційної спроможності місцевих органів влади. Естонські муніципалітети активно переймають практики

стратегічного та середньострокового бюджетного планування, проводять регулярний аналіз ефективності видатків та застосовують сучасні інструменти фінансового менеджменту. Значну увагу приділяють навчанню персоналу, підвищенню кваліфікації посадовців, розвитку компетенцій у сферах управління проектами та фінансовим моніторингом.

Загалом естонська модель фінансового забезпечення вирізняється високою ефективністю, прозорістю та технологічністю. Поєднання стабільної податкової бази, цифрових інструментів управління, активної участі громадськості та підтримки Європейського Союзу дозволяє громадам успішно реалізовувати проекти розвитку, забезпечувати якісні публічні послуги та зміцнювати свою фінансову спроможність. Естонський досвід є надзвичайно цінним для України, особливо в контексті реформування місцевого самоврядування та цифрової трансформації.

Німеччина. Німецька система місцевого самоврядування є однією з найбільш фінансово стабільних у Європі. Основні доходи громад формуються за рахунок промислового податку (Gewerbesteuer), податку на землю, податку на нерухомість, частки податку на доходи фізичних осіб, а також місцевих зборів і платежів [8; 20]. Завдяки такій структурі надходжень муніципалітети мають значну власну дохідну базу, що забезпечує можливість якісного управління соціальною, комунальною та інженерною інфраструктурою, утримання закладів освіти й охорони здоров'я та реалізації місцевих програм розвитку.

Промисловий податок є ключовим джерелом доходу для багатьох громад, оскільки він безпосередньо залежить від економічної активності на місцевому рівні. Такий механізм стимулює громади створювати сприятливі умови для розвитку підприємництва та залучення інвестицій, сприяє формуванню нових робочих місць і посиленню економічного потенціалу територій.

Важливою особливістю німецької моделі є система горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання (Länderfinanzausgleich). Цей механізм є багаторівневим і передбачає перерозподіл коштів між економічно сильнішими та слабшими територіями з метою забезпечення рівних можливостей для

надання базових публічних послуг громадянам незалежно від місця проживання. Вертикальне вирівнювання здійснюється за рахунок федерального бюджету, тоді як горизонтальне — між федеральними землями й громадами. Така система значно знижує міжрегіональні диспропорції та сприяє соціальній згуртованості країни [20].

Німецькі муніципалітети послідовно впроваджують інструменти середньострокового і довгострокового фінансового планування. Типовою є практика розроблення фінансових планів на 3–5 років, що дозволяє узгоджувати поточний бюджет із перспективами розвитку території, прогнозувати доходи та потреби у видатках. Окрім того, широко застосовується як внутрішній, так і зовнішній аудит, що гарантує високий рівень фінансової дисципліни та дозволяє своєчасно виявляти ризики й проблеми у бюджетному процесі [9].

Значну увагу приділено прозорості діяльності місцевих органів влади. Більшість громад публікує фінансову інформацію у відкритому доступі, забезпечує можливість ознайомлення з бюджетними звітами, переліком проєктів, результатами аудиту та іншими документами. Це сприяє підвищенню рівня довіри громадян, залученню жителів до бюджетного процесу та формуванню партнерських відносин між владою і суспільством.

Важливим елементом сучасної німецької моделі є використання цифрових інструментів фінансового моніторингу та управління. Громади застосовують електронні системи для планування бюджету, контролю виконання програм, управління муніципальними активами, ведення бухгалтерського обліку та прогнозування фінансових показників. Це забезпечує оперативність прийняття рішень та підвищує ефективність управління ресурсами [29].

Узагальнюючи, німецька модель фінансів місцевого самоврядування базується на поєднанні потужної податкової бази, збалансованої системи міжбюджетного вирівнювання, прозорості бюджетного процесу, розвиненої практики фінансового аудиту та активного використання цифрових технологій. Ці елементи забезпечують високу стійкість та ефективність діяльності громад,

що робить німецький досвід цінним орієнтиром для України в умовах поглиблення децентралізації та модернізації місцевих фінансів.

Франція. Франція має розвинену та інституційно складну систему міжмуніципального співробітництва, яка вважається однією з найпотужніших у Європейському Союзі. Об'єднання громад (*communautés*) здійснюють спільне управління значною частиною публічних послуг і формують окремі бюджети, що дозволяє ефективніше координувати розвиток територій, розподіляти ресурси та реалізовувати масштабні проєкти, недоступні окремим громадам [14].

Міжмуніципальні структури існують у різних формах — спільноти комун (*communautés de communes*), агломерації (*communautés d'agglomération*), урбаністичні спільноти (*communautés urbaines*) та метрополії. Вони визначають спільні стратегічні пріоритети у таких сферах, як транспортна інфраструктура, управління відходами, екологічна політика, просторове планування та економічний розвиток. Завдяки ефекту масштабу громади можуть скорочувати витрати на адміністрування та обслуговування, а також більш ефективно використовувати державну підтримку та кошти Європейського Союзу [30].

Фінансова база комун і міжмуніципальних об'єднань у Франції включає широкий спектр місцевих податків: на нерухомість, землю, комерційну діяльність, споживання електроенергії, місцеві збори, а також державні трансферти та інвестиційні гранти [8]. Податок на нерухоме майно (*taxe foncière*) та місцевий економічний податок (*cotisation économique territoriale*) є ключовими для фінансової стійкості громади. Така диверсифікована податкова база забезпечує високий рівень фінансової незалежності муніципалітетів та гарантує можливість планувати довгострокові інфраструктурні проєкти.

Важливим елементом французької моделі є активне впровадження інновацій у сфері бюджетного управління. Серед них — цифрове бюджетування, системи відкритих даних, електронні платформи участі громадян у плануванні територій. Французькі міста, такі як Париж, Ліон, Нант, активно застосовують *participatory budgeting*, у межах якого мешканці визначають напрями використання частини бюджету розвитку. Це сприяє підвищенню

відповідальності громадян, прозорості фінансових рішень та зміцненню довіри до місцевої влади [29].

У Франції широко використовуються урбаністичні програми, спрямовані на модернізацію житлових районів, розвиток громадського простору, екологічну безпеку та енергоефективність. Значна частина таких проєктів реалізується за підтримки державного бюджету, Європейського інвестиційного банку, Фонду регіонального розвитку ЄС та інноваційних фінансових інструментів.

Суттєвим елементом є також високий рівень стратегічного планування територій. Муніципалітети та міжмуніципальні об'єднання розробляють комплексні стратегії розвитку, які охоплюють просторове планування, транспорт, екологію, економіку та соціальні послуги. Такі документи слугують основою для формування бюджетів і визначення інвестиційних пріоритетів.

Загалом французька модель вирізняється поєднанням фінансової автономії, сильної міжмуніципальної кооперації, широкого спектра місцевих податків, прозорого бюджетного управління та високого рівня залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Ця модель забезпечує стійкість місцевого розвитку та слугує корисним прикладом для українських територіальних громад у контексті поглиблення децентралізації й упровадження сучасних підходів до управління фінансовими ресурсами.

США. У Сполучених Штатах Америки система місцевих фінансів ґрунтується на високій фіскальній автономії громад, що забезпечує можливість формувати власну бюджетну політику та самостійно визначати пріоритети розвитку територій. Основу доходів місцевих бюджетів становить податок на нерухомість, який традиційно є найстабільнішим та найпередбачуванішим джерелом фінансування. Додаткові надходження формуються за рахунок місцевих зборів, адміністративних платежів, комунальних тарифів, а також міжбюджетних субвенцій, спрямованих на підтримку освітніх, соціальних і транспортних програм.

Одним із ключових інструментів розвитку територій у США є муніципальні облігації, які дозволяють залучати значні інвестиційні ресурси на

довготривалі інфраструктурні проєкти — будівництво шкіл, лікарень, доріг, водогонів, громадських просторів, модернізацію транспортних мереж і впровадження «зелених» рішень [15; 20]. Муніципальні облігації забезпечують можливість рівномірного розподілу витрат у часі та сприяють залученню приватного капіталу до розвитку територій. Згідно з міжнародними дослідженнями 2022–2024 рр., США є світовим лідером за обсягами ринку муніципальних цінних паперів, що підтверджує ефективність цього механізму фінансування.

Американська модель управління місцевими фінансами вирізняється високим рівнем фінансової відповідальності та прозорості. Кожен муніципалітет має кредитний рейтинг, який визначається провідними рейтинговими агентствами. Його рівень безпосередньо впливає на вартість запозичень, можливість виходу на ринок облігацій та загальну інвестиційну привабливість громади. Наявність рейтингів стимулює місцеву владу до фінансової дисципліни, збалансованого планування, контролю боргового навантаження та регулярного оприлюднення фінансових звітів.

Нові академічні дослідження підкреслюють, що у США активізується тенденція до впровадження цифрових бюджетних платформ, що дозволяють громадянам брати участь у розподілі бюджетних коштів, голосувати за інфраструктурні проєкти та контролювати їх реалізацію. Це підсилює відкритість управління, підвищує якість рішень та сприяє розвитку довіри до місцевої влади.

Загалом фінансова модель США поєднує: стабільну податкову базу; сучасні інструменти муніципального запозичення; прозору кредитну систему оцінки муніципалітетів; механізми участі громадськості та цифрові інструменти бюджетування; багаторічне планування та жорстку фінансову дисципліну.

Таке поєднання забезпечує високий рівень стійкості муніципалітетів і може бути цінним орієнтиром при формуванні політики фінансової спроможності територіальних громад в Україні. [35; 36; 39]

## Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організації фінансового забезпечення функціонування Перещепинської міської територіальної громади та оцінено ключові параметри її бюджетної спроможності у 2022–2024 роках. Встановлено, що громада має сформовану систему місцевого самоврядування та розвинену соціальну інфраструктуру, а фінансова політика орієнтована на забезпечення безперервності надання публічних послуг і виконання як власних, так і делегованих повноважень.

Аналіз доходів бюджету засвідчив суттєве зростання фінансових ресурсів громади: загальні доходи збільшилися з 75,8 млн грн у 2022 році до понад 220 млн грн у 2024 році. Основою власних надходжень виступає ПДФО та єдиний податок, що підтверджує значну залежність бюджету від стану ринку праці та ділової активності малого бізнесу. Водночас у структурі доходів зберігається вагома роль міжбюджетних трансфертів, насамперед освітньої та медичної субвенцій, а також цільових субвенцій соціального й інфраструктурного спрямування. Позитивною тенденцією є зменшення трансфертної залежності у 2024 році (до  $\approx 29\%$ ), що свідчить про посилення фінансової автономії громади.

Оцінка видаткової частини бюджету підтвердила соціальну спрямованість фінансової політики: найбільші видатки стабільно припадають на освіту (близько  $38,5\%$  у 2024 році) та охорону здоров'я ( $\approx 17,0\%$ ), що відповідає пріоритету підтримки людського капіталу й базових соціальних послуг. Паралельно зростають витрати на житлово-комунальне господарство та благоустрій, що пов'язано з потребами відновлення та модернізації інфраструктури в умовах воєнного стану. Разом із тим, наявними залишаються виклики, пов'язані з обмеженістю капітальних ресурсів і потребою модернізації комунальних підприємств та інженерних мереж.

Розрахунок інтегральних показників показав, що бюджет громади у 2022–2024 роках є збалансованим: коефіцієнт збалансованості (доходи/видатки) перевищує 1 упродовж усього періоду, що забезпечувало профіцит і можливість

формування резервів. Коефіцієнт фінансової самостійності коливався в межах 56,5–62,7 % із тенденцією до стабілізації у 2024 році ( $\approx 58$  %), що характеризує громаду як відносно самодостатню, однак чутливу до змін у податковій базі та обсягах державної підтримки.

Оцінювання ефективності використання бюджетних коштів засвідчило загалом належний рівень бюджетної дисципліни та результативності управління ресурсами в умовах підвищених ризиків. Водночас концентрація доходів у ПДФО, нерівномірність надходжень протягом року та обмеження щодо інвестиційної складової потребують подальшого вдосконалення фінансового менеджменту, зокрема через посилення внутрішнього контролю, розвиток програмно-цільового методу, цифровізацію моніторингу бюджету та активніше залучення позабюджетних ресурсів.

Розгляд закордонного досвіду (Польща, Литва, Чехія, Естонія, Німеччина, Франція, США) показав, що ключовими умовами фінансової стійкості громад є диверсифікація податкової бази, середньострокове фінансове планування, прозорість і підзвітність бюджетного процесу, інституційна спроможність органів місцевої влади, цифрові інструменти управління, а також активне залучення інвестицій і грантових ресурсів. Зазначені підходи є релевантними для адаптації в українських умовах і можуть бути використані як орієнтири при формуванні напрямів підвищення ефективності фінансового забезпечення Перещепинської МТГ.

Отже, результати розділу підтверджують, що Перещепинська міська територіальна громада у 2022–2024 роках забезпечила зростання бюджетних ресурсів, зберегла збалансованість бюджету та поступово зміцнює фінансову автономію. Водночас наявні структурні ризики та потреба у нарощуванні інвестиційної спроможності визначають необхідність подальших управлінських і фінансових рішень, які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1. Визначення проблемних аспектів у фінансовому забезпеченні громади

Ефективне фінансове забезпечення є фундаментом спроможності територіальної громади виконувати покладені на неї власні та делеговані повноваження, забезпечувати якість публічних послуг, підтримувати соціально-економічну стабільність і реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку території. Наявність достатньої, диверсифікованої та стабільної фінансової бази визначає рівень автономії громади, її інвестиційну привабливість та стійкість до впливу зовнішніх кризових чинників. Згідно з методичними рекомендаціями щодо виконання кваліфікаційних робіт, визначення проблемних аспектів фінансового забезпечення має здійснюватися на основі системного підходу, що включає оцінку динаміки доходів і видатків, аналіз структури фінансових ресурсів, виявлення ризиків зовнішнього середовища, а також дослідження ефективності управлінських процесів у бюджетній сфері [1; 19].

У 2022–2024 рр. фінансове забезпечення Перещепинської міської територіальної громади формувалося в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією, суттєвими змінами у системі міжбюджетних відносин, високими інфляційними процесами, коливаннями податкової бази та зростанням соціального навантаження. За таких умов місцевий бюджет став ключовим інструментом забезпечення життєдіяльності громади, реагування на кризові явища, підтримки населення та стабілізації соціально-економічної ситуації. Як зазначають фахівці у сфері місцевих фінансів, під впливом війни громади опинилися у ситуації значного зростання видатків при одночасному падінні частини доходів, що суттєво

ускладнює можливості довгострокового планування та реалізації інвестиційних проєктів [29; 27].

Важливою проблемою стало й те, що у воєнний період громади стикаються з перерозподілом бюджетних пріоритетів на користь фінансування безпекових, гуманітарних та соціальних потреб, що відповідає загальноукраїнським тенденціям, відображеним у звітах Міністерства фінансів України та аналітичних матеріалах Асоціації міст України [26, 25]. Це призвело до зменшення можливостей фінансувати капітальні видатки, інвестиційні програми, модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних проєктів розвитку.

Крім того, методичні рекомендації міжнародних програм технічної допомоги (U-LEAD, ПРООН) підкреслюють, що в умовах війни громади мають адаптувати бюджетне планування до високого рівня невизначеності, враховувати ризики порушення логістичних ланцюгів, зміни критеріїв надання трансфертів і збільшення потреби у соціальному фінансуванні [30; 27]. Перещепинська громада повною мірою відчуває вплив цих чинників: зміна кількості населення через внутрішню міграцію, нестабільність податкових надходжень, підвищення витрат на комунальні послуги й енергоносії, а також необхідність підтримувати інфраструктуру в умовах бойових загроз формують додатковий тиск на бюджет.

Таким чином, сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів обумовила появу низки системних проблем у фінансовому забезпеченні громади, що вимагають глибокого аналізу та визначення пріоритетних напрямів подальшого вдосконалення. Саме ці проблеми та фактори стали вихідною точкою для формування комплексного аналізу, представленого у наступних частинах розділу [1; 12; 6].

Обмеженість власної дохідної бази та надмірна залежність від окремих податкових джерел. Одним із найбільш вагомих проблемних аспектів фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади є висока концентрація власних доходів у межах одного джерела — податку на

доходи фізичних осіб (ПДФО). У 2022–2024 рр. частка ПДФО у структурі доходів стабільно перевищувала 55–60 %, що є характерним для більшості громад України, однак формує значну фінансову вразливість [23;31]. Такий рівень залежності означає, що будь-які негативні зміни на ринку праці — скорочення робочих місць, зниження заробітних плат, міграція працездатного населення, переміщення бізнесу у безпечніші регіони або за кордон — миттєво відображаються на дохідній частині бюджету.

Особливої гостроти ця проблема набула у період воєнного стану, коли значна частина підприємств зупинила роботу, перемістилися, зазнали руйнувань або скоротили штат. Згідно з даними Міністерства фінансів України та аналітичними висновками Асоціації міст України, у 2022–2023 рр. більшість громад зіткнулися з нестабільністю надходжень ПДФО через зміну економічної активності та релокацію бізнесу [25; 26]. Перещепинська громада не є винятком: коливання зайнятості та обмеження економічної активності призводять до ризику недовиконання доходів і втрати фінансової гнучкості.

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень надходжень від місцевих податків, які за методичними рекомендаціями мають бути ключовим інструментом формування фінансової автономії громад [1]. До таких податків належать: податок на нерухоме майно; плата за землю та орендна плата; єдиний податок; туристичний збір; збір за місця для паркування транспорту.

Аналіз місцевих бюджетів показує, що громада недоотримує потенційні надходження через низку причин, характерних для значної частини територіальних громад: застаріла нормативно-грошова оцінка земель, що занижує податкову базу та не відповідає ринковій вартості земельних ресурсів [32]. Неповна інвентаризація земель та об'єктів нерухомості, що призводить до недосконалості бази оподаткування: частина ділянок має невизначений статус або не внесена до Державного земельного кадастру. Наявність значного обсягу пільг щодо сплати податку на нерухомість, особливо для окремих категорій фізичних та юридичних осіб. Тінізація окремих видів підприємницької діяльності, що призводить до заниження єдиного податку та втрат бюджету.

Недостатня робота із землекористувачами та орендарями, включно з несвоєчасним переглядом орендних ставок та плати за користування комунальним майном.

Ці проблеми підтверджуються також у наукових дослідженнях, де зазначається, що низький рівень адміністрування місцевих податків є однією з ключових причин фінансової неспроможності громад у різних регіонах України [5; 12; 19]. Методичні рекомендації з оцінювання бюджетної забезпеченості громад наголошують, що диверсифікація дохідної бази є критично важливою для зменшення бюджетних ризиків та підвищення стійкості у кризових умовах [1].

Таким чином, обмеженість власних доходів у поєднанні з високою залежністю від одного джерела формує стратегічний ризик для фінансової стабільності Перещепинської громади. Для мінімізації цього ризику доцільно: переглянути нормативно-грошову оцінку земель; провести інвентаризацію нерухомості та земельних ділянок; оптимізувати систему пільг; посилити контроль за використанням земельних ресурсів і оновити договори оренди; вжити заходів щодо детінізації малого бізнесу; активізувати залучення інвестицій та розвиток нових видів місцевих зборів.

Реалізація цих заходів відповідає рекомендаціям Міністерства фінансів, Асоціації міст України та міжнародних експертних програм (U-LEAD, GIZ), які підкреслюють необхідність розширення дохідної бази громад як ключового інструменту децентралізації [25; 26; 30].

Суттєвий вплив воєнного стану на фінансову спроможність громади. Починаючи з 2022 року, фінансова система Перещепинської міської територіальної громади функціонує в умовах повномасштабної війни, що кардинально змінило підходи до бюджетного планування, розподілу ресурсів і стратегічних пріоритетів розвитку. Воєнний стан створив багатофакторний комплекс ризиків, які істотно вплинули як на дохідну, так і на видаткову частини бюджету. Відповідно до методичних рекомендацій із виконання кваліфікаційних робіт, при оцінці фінансової спроможності громади необхідно враховувати

зовнішні шоки, які мають системний характер і змінюють умови функціонування місцевого самоврядування [1].

Зменшення економічної активності. Воєнні дії спричинили суттєве скорочення економічної активності у більшості територіальних громад України, що підтверджується даними Міністерства фінансів та Асоціації міст України [26; 25]. Перещепинська громада також відчула економічне зниження, зумовлене: частковим або повним призупиненням діяльності окремих підприємств; релокацією бізнесу в інші регіони або за кордон; порушенням логістичних ланцюгів; нестачею робочої сили внаслідок мобілізації та трудової міграції.

Такі процеси безпосередньо вплинули на надходження ПДФО та єдиного податку, які є основними джерелами власних доходів громади. Згідно зі звітами про виконання бюджету, у 2022–2023 рр. спостерігалися різкі коливання податкових надходжень, що ускладнювало планування і призводило до ризику недовиконання бюджету [24]. Втрата частини економічної активності суттєво зменшує потенціал подальшого зростання власних доходів громади.

Збільшення соціального навантаження. Воєнний стан спричинив суттєве збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яким громада була зобов'язана забезпечити мінімальний рівень соціальної підтримки та інтеграційних послуг. Це призвело до зростання видатків на соціальний захист і підтримку малозабезпечених сімей, забезпечення ВПО тимчасовим житлом, додаткове фінансування медичних установ та первинної допомоги, організацію гуманітарних програм та логістики.

За висновками міжнародних інституцій (UNDP, U-LEAD, OECD), громади, які розмістили ВПО, зіткнулися з різким навантаженням на соціальну інфраструктуру, що призвело до перерозподілу бюджетних ресурсів на користь поточних витрат [17; 30]. Це характерно і для Перещепинської громади, що підтверджується збільшенням питомої ваги видатків на соціальний захист у 2022 році та частковим зростанням видатків на медичні заклади у 2023–2024 рр. [23].

Інфляційний тиск. Інфляція стала однією з ключових макроекономічних загроз, яка суттєво вплинула на фінансову стабільність громад. У 2022–2023 рр.

річний рівень інфляції в Україні перевищував 20–25 %, що спричинило істотне здорожчання: енергоносіїв; продуктів харчування; будівельних матеріалів; транспортних та логістичних послуг; товарів і послуг для комунальної сфери.

У результаті фактична купівельна спроможність бюджетних коштів громади значно знизилася. Особливо це відчутно під час реалізації капітальних програм та проведення закупівель, де фактична вартість робіт перевищувала планові показники, закладені у бюджеті [24; 23]. Інфляційні процеси створюють довгострокові бюджетні ризики, зокрема збільшення комунальних витрат, витрат на харчування у школах та дитсадках, а також підвищення вартості укриттів та інших безпекових заходів.

Додаткові видатки на безпеку та оборону. В умовах воєнного стану громада була змушена спрямовувати частину коштів на забезпечення місцевих потреб оборонного характеру, зокрема на підтримку підрозділів територіальної оборони, укріплення цивільного захисту, облаштування укриттів у школах та дитсадках, закупівлю генераторів та систем автономного живлення, забезпечення пунктів незламності, проведення евакуаційних та безпекових заходів.

Ці видатки не передбачені програмно-цільовим методом як окремий напрям фінансування, що створює додаткове навантаження на загальний фонд бюджету та змушує змінювати пріоритети фінансування під час бюджетних періодів [24; 31].

Узагальнююча характеристика впливу воєнних чинників. Сукупність зазначених факторів свідчить про те, що воєнний стан суттєво обмежив можливості громади щодо розвитку інфраструктури, реалізації інвестиційних програм та забезпечення стабільного фінансового планування. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт підкреслюють, що аналіз фінансової спроможності у кризових умовах має враховувати позапланові бюджетні ризики, вплив зовнішніх шоків та необхідність перегляду традиційних підходів до бюджетного менеджменту [1].

Залежність від міжбюджетних трансфертів та їх нестабільність. Міжбюджетні трансферти традиційно відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності територіальних громад, особливо громад із недостатньо розвиненою податковою базою. Перещепинська міська територіальна громада не є винятком: у 2022–2023 рр. частка офіційних трансфертів у структурі доходів бюджету коливалася в межах 37–43 %, що свідчить про часткову залежність від державного фінансування [3; 4]. Попри те, що у 2024 році частка трансфертів зменшилася до 29 %, громада продовжує залишатися вразливою до змін державної політики у сфері міжбюджетних відносин.

Недостатність освітньої та медичної субвенцій. Однією з системних проблем є хронічна недостатність освітньої субвенції, що не забезпечує повного покриття витрат на заробітну плату педагогічних працівників. Це характерно для більшості громад України й неодноразово підкреслювалось у звітах Асоціації міст України та аналітичних матеріалах U-LEAD [13; 17]. У структурі бюджету Перещепинської громади дефіцит освітньої субвенції компенсується власними доходами, що зменшує можливості громади інвестувати у модернізацію закладів освіти, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток інклюзивного середовища.

Аналогічна ситуація спостерігається з медичною субвенцією, яка протягом 2022–2024 рр. не відповідає реальним потребам у фінансуванні первинної медичної допомоги. Зростання вартості енергоносіїв, медикаментів, комунальних послуг та обладнання не було враховано у формульному підході до розрахунку субвенції, що призводило до необхідності залучення коштів з місцевого бюджету для забезпечення безперервної роботи амбулаторій та кабінетів сімейних лікарів [3; 4].

Нестабільність і затримки трансфертів у період воєнного стану. У 2022–2023 рр. громади по всій Україні зіткнулися з затримками перерахування субвенцій з державного бюджету, що було пов'язано з перерозподілом державних фінансових ресурсів на потреби оборони, гуманітарної підтримки та критичної інфраструктури. Перещепинська громада також відчула наслідки

затримок надходжень освітньої й медичної субвенцій, що спричиняло тимчасові касові розриви у загальному фонді бюджету [2; 3].

Касові розриви вимагають оперативного реагування — громада змушена перерозподіляти кошти, переглядати видатки або тимчасово відкладати фінансування окремих програм. Такі обставини знижують стабільність бюджетного процесу, ускладнюють планування та стримують розвиткові проекти. За оцінками Міністерства фінансів України, нестабільність міжбюджетних трансфертів є одним із ключових ризиків для фінансової стійкості територіальних громад у період війни [12].

Нестача цільових субвенцій та обмеження їх використання. Цільові субвенції (на соціальний захист, інфраструктуру, енергоефективність, підтримку ВПО) мають суворо визначене призначення, що не дозволяє гнучко їх використовувати. Наприклад, субвенції на соціальний захист покривали лише частину витрат на підтримку малозабезпечених та осіб з інвалідністю, тоді як громада фактично фінансувала додаткові категорії соціально вразливих груп із власного бюджету [14].

У 2023 році обсяг цільових субвенцій зріс до 44,1 млн грн, що було пов'язано з участю громади у програмах відновлення та інфраструктурної підтримки [4]. Проте вже у 2024 році обсяг таких субвенцій зменшився до близько 40 млн грн, що відображає скорочення державних програм через перерозподіл коштів на оборону. Така ситуація створює довгостроковий ризик, оскільки громада не може гарантувати стабільність фінансування інфраструктурних проєктів та підтримку соціально вразливих категорій населення.

Вплив залежності від трансфертів на інвестиційний потенціал громади. Залежність громади від трансфертів також обмежує можливість накопичення ресурсу для розвитку. Оскільки значна частина субвенцій має цільовий характер, громада не може спрямувати їх на: капітальні інвестиції; модернізацію комунальних підприємств; транспортну інфраструктуру; розвиток економічних зон; підтримку підприємництва.

Таким чином, громада вимушено концентрує ресурси на поточних видатках, не маючи достатньої фінансової «подушки» для стратегічних проєктів. Методичні матеріали ОЕСД наголошують, що саме громади з високою часткою трансфертів у доходах мають найнижчі показники інвестиційної активності [20].

Узагальнюючий висновок. Залежність від міжбюджетних трансфертів у поєднанні з їх нестабільністю, недостатністю та затримками формує один із найсуттєвіших фінансових ризиків для Перещепинської громади. Це обмежує її можливості щодо розвитку, знижує гнучкість бюджетного процесу, ускладнює реалізацію довгострокових програм та збільшує навантаження на власні доходи громади.

Недостатність капітальних видатків та інвестицій. Однією з ключових стратегічних проблем фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади є недостатній рівень капітальних видатків і низька інтенсивність інвестиційної діяльності, що істотно обмежує можливості соціально-економічного розвитку. Аналіз динаміки видатків за 2022–2024 рр. засвідчує, що бюджет громади має переважно утримувальний характер: основні фінансові ресурси спрямовуються на забезпечення життєдіяльності освітньої, медичної, культурної та соціальної сфер, тоді як обсяг фінансування інфраструктурних і інвестиційних проєктів залишається мінімальним [3; 4]. Частка капітальних видатків у структурі бюджету громади протягом аналізованого періоду коливалася в межах 8–12 %, що є значно нижчим за орієнтири, рекомендовані методичними підходами з бюджетного планування. Згідно з методичними рекомендаціями, низький рівень капітальних інвестицій свідчить про відсутність розвитку, оскільки бюджет виконує переважно утримувальну функцію та не забезпечує довгострокового економічного ефекту [1].

Обмеження інвестиційної діяльності зумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зокрема, у громаді відсутня цілісна стратегія інфраструктурного розвитку, яка б визначала пріоритетні напрями модернізації та реконструкції соціальної й комунальної інфраструктури, окреслювала потреби

у фінансових ресурсах і містила покроковий план реалізації ключових проєктів. Відсутність стратегічних документів ускладнює участь громади в державних програмах розвитку та міжнародних проєктах технічної допомоги, які потребують наявності чітких концепцій, техніко-економічних обґрунтувань і проєктної документації [17; 18]. Низька технічна готовність громади до участі в інвестиційних конкурсах — зокрема нестача фахівців з проєктного менеджменту, обмежена кількість якісно підготовлених заявок, відсутність актуальної проєктно-кошторисної документації — значно обмежує можливості отримання позабюджетних ресурсів.

Інвестиційний потенціал громади також стримується недостатньою участю у міжнародних програмах та проєктах, фінансування яких спрямоване на відбудову, енергоефективність, розвиток соціальної інфраструктури, модернізацію комунальних підприємств, підвищення якості публічних послуг. Хоча Перещепинська МТГ має досвід співпраці з окремими партнерами, обсяг залучених коштів залишається недостатнім для реалізації масштабних інфраструктурних ініціатив. За даними міжнародних аналітичних платформ, громади, які активно залучають гранти та технічну допомогу, демонструють стабільно вищі темпи розвитку та кращі показники інвестиційної спроможності [17].

Ще одним важливим чинником є низька привабливість громади для приватних інвесторів, що зумовлено низкою структурних проблем: застарілою інженерною інфраструктурою, обмеженим доступом до промислових площ і земельних ділянок, відсутністю оновленої нормативно-грошової оцінки земель, слабким розвитком сервісів для бізнесу та нестачею прозорих інструментів супроводу інвесторів. Відсутність інвестиційного паспорта громади та пакету пропозицій для потенційного бізнесу також суттєво ускладнює залучення приватного капіталу. За висновками Міністерства розвитку громад і територій, для успішного залучення інвестицій громадам необхідно формувати інвестиційні профілі, цифрові презентаційні матеріали та бази даних земельних і майнових ресурсів [7].

Вагомий негативний вплив на інвестиційну активність громади справляє її воєнний стан. Воєнні дії суттєво знизили капітальні інвестиції в Україні, а державний бюджет переорієнтовано на фінансування оборони та безпекових функцій, що призвело до скорочення фінансування програм регіонального розвитку та інфраструктурних субвенцій. У результаті громада втратила низку можливостей отримати державні кошти на модернізацію житлово-комунального господарства, транспортної інфраструктури та соціальних об'єктів. Міжнародні експерти ОЕСД зазначають, що у воєнний період інвестиційна активність громад різко падає, а фінансування інфраструктури залежить переважно від донорських програм та цільових грантів [20]. Це робить інвестиційні проекти громади високоризиковими й потребує розробки адаптивних стратегій відбудови та розвитку.

Таким чином, недостатність капітальних інвестицій є системною проблемою, яка уповільнює розвиток громади, погіршує стан інфраструктури, зменшує якість публічних послуг та стримує економічний потенціал території. Для забезпечення стійкого розвитку Перещепинській громаді необхідно збільшувати обсяг капітальних видатків, розробити довгострокову інвестиційну стратегію, активізувати участь у міжнародних програмах, підвищувати якість проектного менеджменту та формувати привабливі умови для бізнесу й приватних інвесторів, що повністю відповідає вимогам методичних рекомендацій і сучасним підходам до управління фінансами громад [1; 4].

Проблеми фінансового планування та моніторингу ефективності. Одним із ключових внутрішніх чинників, що стримують підвищення фінансової спроможності Перещепинської міської територіальної громади, є недостатній рівень розвитку системи фінансового планування, прогнозування та моніторингу ефективності використання бюджетних коштів. Згідно з вимогами Бюджетного кодексу України та методичних рекомендацій Міністерства фінансів, громади повинні застосовувати середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод (ПЦМ) та сучасні цифрові інструменти контролю [1; 11]. Проте

у практичній діяльності громади ці інструменти поки що не забезпечують комплексного та прогнозованого управління фінансовими ресурсами.

Насамперед, однією з проблем є слабкий розвиток середньострокового бюджетного планування. Хоча законодавство передбачає поступовий перехід до трирічного бюджетного циклу, більшість громад, у тому числі Перещепинська МТГ, вимушені опиратися переважно на річні прогнози через нестабільність доходів, значні коливання податкової бази та високий рівень невизначеності, спричинений воєнним станом [12; 20]. Відсутність точних фінансових прогнозів унеможливорює реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів, планування витрат у межах стратегічних документів розвитку, а також послаблює можливості громади щодо залучення міжнародних інвестицій та участі в конкурсних програмах. Середньострокове планування фактично втрачає ефективність у ситуації, коли громада щороку стикається з ризиком недовиконання бюджету або раптовим збільшенням видаткової частини.

Проблемним є також недостатнє впровадження програмно-цільового методу управління бюджетом. Паспорти бюджетних програм, які повинні містити чітко визначені результативні показники (витрати, продукт, ефективність, якість), часто не забезпечують повноцінного інструмента для оцінювання результатів виконання бюджетних програм. У багатьох випадках показники мають формальний характер, не прив'язані до реальних потреб громади, не дозволяють об'єктивно оцінити ступінь досягнення цілей або порівняти ефективність витрат між роками [1; 3]. Як зазначають аналітичні дослідження Асоціації міст України, громади часто використовують ПЦМ лише як технічну вимогу, що не дає можливості застосувати цей інструмент як механізм управління ефективністю [14]. У результаті розподіл бюджетних коштів відбувається переважно за інерційним принципом, без системного аналізу доцільності видатків та їхнього впливу на якість публічних послуг

Ще однією системною проблемою є обмеженість цифрових інструментів контролю та моніторингу бюджету. У громаді відсутня інтегрована платформа, яка б забезпечувала оперативний аналіз виконання бюджету, моніторинг

дебіторської та кредиторської заборгованості, аналіз фінансових ризиків та прогнозування потреб. Наявні інструменти обліку не дозволяють автоматизувати ключові процеси, що ускладнює контроль за використанням бюджетних коштів, затримує виявлення проблем та знижує прозорість управління фінансами [17; 18]. Недостатній рівень цифровізації прямо впливає на якість управлінських рішень, обмежує швидкість реагування на фінансові виклики, посилює ризики неефективного використання коштів і зменшує довіру населення до бюджетного процесу.

Відсутність сучасних інструментів фінансової аналітики, таких як електронні дашборди, системи оцінювання КРІ бюджетних програм, автоматизовані модулі ризик-менеджменту, звужує можливості громади щодо побудови ефективної моделі внутрішнього фінансового контролю. За висновками міжнародних програм (U-LEAD, ПРООН), цифровізація фінансового менеджменту є ключовим чинником підвищення ефективності використання бюджетних коштів, особливо в умовах обмежених ресурсів та високих зовнішніх ризиків [17; 20].

Таким чином, недосконалість системи планування, прогнозування та фінансового контролю створює низку внутрішніх ризиків для громади: зниження ефективності розподілу бюджетних коштів, відсутність стратегічної послідовності у формуванні бюджету, низьку якість управлінських рішень, перевищення видатків над реальними можливостями бюджету, накопичення заборгованості та уповільнення розвитку громади. Для підвищення фінансової стійкості Перещепинська громада потребує комплексного посилення фінансового менеджменту шляхом удосконалення ПЦМ, впровадження середньострокового планування та реформування системи цифрового моніторингу, що відповідає сучасним стандартам управління місцевими фінансами [1; 11; 17].

Зростання соціального навантаження та підвищення витрат на утримання інфраструктури. Одним із найбільш відчутних фінансових викликів для Перещепинської міської територіальної громади у 2022–2024 рр. стало різке

зростання соціального навантаження та суттєве підвищення витрат на утримання комунальної й соціальної інфраструктури. У період воєнного стану громада зіткнулася зі збільшенням кількості мешканців, які потребують соціальної підтримки, зростанням звернень за матеріальною допомогою, розширенням потреб у гуманітарних заходах, а також з погіршенням технічного стану об'єктів інфраструктури та зростанням витрат на їх утримання. Такі тенденції характерні для значної частини українських громад і підтверджуються даними Міністерства соціальної політики, Асоціації міст України та аналітичними звітами міжнародних партнерських програм [14; 17; 20].

У період 2022–2023 рр. громада прийняла значну кількість внутрішньо переміщених осіб, що спричинило суттєве збільшення навантаження на систему соціального захисту: зросли обсяги виплат для малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, багатодітних родин; збільшилися витрати на забезпечення харчуванням, засобами гігієни та речами першої необхідності. Одночасно зросла потреба у медичних послугах, психологічній підтримці, тимчасовому житлі та інтеграційних заходах для адаптації ВПО. За даними міжнародних аналітичних платформ, більшість громад України у воєнний період зазнали суттєвого перерозподілу видатків на користь соціального захисту, що зумовило скорочення інвестиційних витрат і зменшення темпів розвитку [17; 20].

Додатковим чинником, що посилив навантаження на бюджет громади, стало різке зростання вартості комунальних послуг та енергоносіїв. Підвищення тарифів на електроенергію, теплопостачання, водопостачання та водовідведення збільшило витрати на утримання закладів освіти, медицини, соціального захисту та органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим частка захищених видатків бюджету громади стала ще більшою, що зменшило можливості для фінансування програм розвитку, благоустрою та модернізації інфраструктури [3; 4].

Погіршення технічного стану інфраструктури громади — водогонів, каналізаційних мереж, доріг, систем вуличного освітлення, будівель соціальної сфери — також призвело до збільшення витрат на поточні ремонти, аварійні роботи та обслуговування. Частина мереж є застарілою, морально та фізично

зношеною, що потребує невідкладного капітального ремонту або модернізації. Однак низька частка капітальних інвестицій у загальному бюджеті громади не дозволяє здійснювати системні інфраструктурні оновлення. Як підкреслюють експерти ПРООН та ОЕСД, громади з обмеженим інвестиційним потенціалом фактично змушені працювати в режимі реагування на аварійні ситуації, а не розвитку [18; 20].

Ситуацію погіршує й те, що громада змушена фінансувати гуманітарні ініціативи: допомогу військовим, підтримку пунктів незламності, облаштування укриттів, доставки гуманітарних товарів, координацію волонтерської роботи. Ці видатки не завжди можуть бути компенсовані з державного бюджету, і тому вони здійснюються переважно за рахунок власних ресурсів громади [3; 4].

У сукупності всі ці фактори призводять до того, що громада стає більш залежною від міжбюджетних трансфертів, оскільки власні доходи використовуються переважно на покриття соціальних і комунальних потреб. Як зазначено у методичних рекомендаціях з управління місцевими фінансами, зростання частки соціальних та утримувальних видатків знижує можливості громади інвестувати в розвиток, що негативно впливає на довгострокову фінансову стійкість та конкурентоспроможність території [1; 11].

Таким чином, зростання соціального навантаження, збільшення вартості утримання інфраструктури та необхідність фінансування гуманітарних ініціатив суттєво обмежують ресурсний потенціал громади та зменшують її здатність спрямовувати кошти на інноваційні проєкти та розвиткові програми. Це потребує комплексних заходів щодо оптимізації бюджетних видатків, залучення додаткових ресурсів та впровадження сучасних інструментів енергоефективності й управління інфраструктурою.

Низька інвестиційна активність та недостатнє залучення зовнішніх ресурсів. Низька інвестиційна активність та недостатнє залучення зовнішніх ресурсів є одними з найбільш значущих стратегічних проблем фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади. Хоча громада має певний економічний потенціал, територіальні можливості, кадрові ресурси та

досвід співпраці з окремими міжнародними партнерами, фактичний рівень залучення грантових, інвестиційних та кредитних коштів залишається недостатнім і не відповідає потребам розвитку в умовах воєнного стану [7; 17].

Однією з ключових причин низької інвестиційної активності є недостатній рівень кадрового забезпечення у сфері проєктного менеджменту та управління зовнішніми ресурсами. У громаді фактично відсутній спеціалізований підрозділ або достатня кількість фахівців, які б професійно займалися підготовкою грантових заявок, інвестиційних проєктів та техніко-економічних обґрунтувань. Це суттєво знижує шанси громади на успішну участь у конкурсах міжнародних програм, оскільки більшість грантів і фінансових інструментів мають складні процедури, потребують якісного аналізу, розробки бюджетів, логіко-структурних матриць та суворого дотримання вимог донорів [17; 18]. Для порівняння, громади, які мають власні офіси розвитку або проєктні команди, залучають у 3–5 разів більше зовнішніх ресурсів, що підтверджують аналітичні дані АМУ та U-LEAD.

Важливим стримувальним фактором є відсутність інвестиційного паспорта громади — офіційного документа, який містив би інформацію про земельні ресурси, об'єкти комунальної власності, інфраструктурні можливості, пріоритетні напрями інвестицій та потенційні проєкти. Наявність такого документа є однією з ключових вимог для участі у міжнародних програмах технічної допомоги та грантових ініціативах, а також для залучення приватного капіталу. Як наголошують експерти Міністерства розвитку громад і міжнародних донорських організацій, відсутність систематизованої інформації про інвестиційний потенціал знижує конкурентоспроможність громади на ринку ресурсів та ускладнює комунікацію з інвесторами [7; 20].

Ще однією суттєвою проблемою є нерозвиненість комунікації з донорами, державними фондами та міжнародними партнерами. Хоча в Україні функціонує велика кількість програм підтримки громад — ДФРР, програми ЄС, GIZ, NEFCO, USAID, UNDP, House of Europe, програми відбудови — громада не повною мірою використовує їх потенціал. Причинами є відсутність системної

роботи щодо моніторингу грантових можливостей, недостатня координація між структурними підрозділами ради, обмежений обмін інформацією з потенційними партнерами, а також низький рівень представлення громади на професійних майданчиках та форумах [17; 18].

Проблему ускладнює і те, що у громади поки що недостатньо готових проєктів з наявною технічною документацією, які б могли бути подані до фінансових інституцій. З огляду на вимоги міжнародних організацій, наявність якісно розробленої проєктно-кошторисної документації (ПКД) є обов'язковою умовою для залучення інвестицій. У багатьох громадах України, які успішно залучають зовнішні кошти, створено так звані «полиці проєктів» (project pipelines), що дозволяють швидко подаватися на конкурси, тоді як у Перещепинській МТГ це питання залишається відкритим.

Воєнний стан ще більше посилив проблему інвестиційної активності. Ризики безпеки, невизначеність довгострокового планування, руйнування інфраструктури та загальне падіння інвестиційної привабливості країни суттєво вплинули на готовність донорів і приватних партнерів фінансувати довгострокові проєкти розвитку. За оцінками OECD, під час війни громади стикаються зі зниженням інвестиційного потенціалу на 40–60 %, що призводить до відкладення капітальних проєктів та зменшення бюджетів розвитку [20].

У підсумку низька інвестиційна активність громади та недостатнє залучення зовнішніх ресурсів створюють значні обмеження для реалізації стратегічних програм розвитку, модернізації інфраструктури, переходу до енергоефективності, підтримки бізнесу та підвищення якості публічних послуг. Ці проблеми мають комплексний характер і включають кадрові, організаційні, інституційні та зовнішні виклики, що підсилюються воєнною ситуацією. Їх системне усунення є ключовою умовою зміцнення фінансової стійкості громади та підвищення її конкурентоспроможності на ринку інвестиційних та грантових можливостей [1; 7; 17].

### 3.2. Напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів громади

Підвищення ефективності фінансового забезпечення територіальної громади є ключовою передумовою її стабільного функціонування, соціально-економічного розвитку та здатності протистояти зовнішнім викликам. Сталий розвиток громади неможливий без правильно сформованої та якісно реалізованої фінансової політики, яка базується на стратегічних підходах, сучасних інструментах бюджетування та ефективному управлінні ресурсами. У період 2022–2024 рр., коли громади України працювали в умовах воєнного стану, нестабільного ринку праці, зростання цін та руйнування інфраструктури, роль ефективного фінансового менеджменту суттєво зросла, оскільки саме він забезпечує стійкість місцевих бюджетів та їхню здатність виконувати ключові функції.

У таких умовах особливого значення набуває системний підхід до удосконалення фінансового забезпечення, що охоплює як короткострокові заходи реагування на критичні ситуації, так і середньо- та довгострокові механізми стратегічного планування. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційних робіт підкреслюють, що визначення напрямів підвищення ефективності має ґрунтуватися на поглибленому аналізі фінансово-бюджетної діяльності, оцінці структури доходів і видатків, виявленні слабких місць фінансового менеджменту та комплексній оцінці зовнішніх ризиків, включно з макроекономічними, соціальними та інституційними факторами [1]. Таким чином, удосконалення фінансової політики громади не може бути епізодичним процесом — це має бути системна робота, що передбачає впровадження нових механізмів управління, адаптацію до законодавчих змін та постійний моніторинг результативності.

В умовах війни громади змушені були переорієнтувати бюджетні пріоритети, збільшувати видатки на соціальний захист, безпеку, цивільну оборону, підтримку інфраструктури, що значно ускладнює можливості розвитку.

Водночас зменшення економічної активності, скорочення чисельності працюючих, релокація бізнесу та зростання тінізації економіки знизили темпи формування місцевих доходів. Це вимагає формування нової моделі управління фінансами, яка поєднує гнучкість, оперативність та стратегічність.

Зміцнення фінансової спроможності громади передбачає диверсифікацію доходів, зменшення надмірної залежності від ПДФО, залучення додаткових джерел, модернізацію механізмів адміністрування податків і зборів, підвищення ефективності використання комунального майна та землі. Так само важливим є вдосконалення видаткової політики: оптимізація мережі бюджетних установ, раціональний розподіл ресурсів за пріоритетними напрямками, скорочення неефективних витрат та перехід до довгострокового бюджетного планування за програмно-цільовим методом.

Удосконалення фінансового забезпечення громади має також враховувати необхідність цифровізації бюджетних процесів — запровадження електронних систем моніторингу, фінансових дашбордів, автоматизованих інструментів контролю за виконанням бюджету. Такі підходи підвищують прозорість, сприяють відкритості бюджетного процесу та дозволяють швидко реагувати на ризики.

Таким чином, формування напрямів підвищення ефективності фінансового забезпечення громади відповідає сучасним науково-методичним підходам і державним рекомендаціям щодо удосконалення місцевих фінансів [1; 7]. Цей процес потребує комплексного бачення, залучення фахових компетенцій, врахування реальних фінансових можливостей і стратегічних пріоритетів розвитку Перещепинської територіальної громади у післявоєнний період.

Узагальнення основних напрямів підвищення ефективності фінансового забезпечення територіальної громади наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні заходи з підвищення ефективності фінансового забезпечення територіальної громади.

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	Диверсифікація доходів громади	Оновлення нормативно-грошової оцінки земель; інвентаризація земель та комунального майна; уточнення переліку об'єктів нерухомості; коригування ставок місцевих податків; підтримка МСП; розвиток туризму	+10–40 % зростання земельних надходжень; +8–12 % єдиний податок; зменшення тінізації; посилення самостійності бюджету
2	Удосконалення середньострокового бюджетного планування	Запровадження трирічного прогнозу бюджету; регулярне оновлення макропрогнозів; ризик-аналіз; ув'язка бюджету зі стратегією громади	Підвищення передбачуваності; зменшення ризику дефіциту; стратегічність фінансових рішень
3	Покращення програмно-цільового методу (ПЦМ)	Розробка SMART-KPI; удосконалення паспортів бюджетних програм; регулярний моніторинг; аналіз відхилень; прозора звітність	Підвищення результативності видатків; скорочення неефективних програм; прозорість
4	Оптимізація видаткової частини бюджету	Функціональний аудит мережі установ; оптимізація адміністративних витрат; енергоефективність; модернізація комунальних підприємств; підвищення частки бюджету розвитку	Економія 10–30 %; підвищення якості послуг; збільшення ресурсів для інвестицій
5	Активізація залучення зовнішніх фінансових ресурсів	Формування інвестиційного паспорта; створення відділу/групи проектного менеджменту; підготовка “полиці проектів”; участь у програмах ДФРР, UNDP, USAID, GIZ тощо	Додаткове фінансування без навантаження на бюджет; розвиток інфраструктури; створення робочих місць
6	Розвиток цифрових інструментів фінансового управління	Електронний моніторинг бюджету; дашборди; автоматизація аналізу заборгованостей; електронні закупівлі Prozorro; GIS-облік активів	Підвищення прозорості; економія 10–18 % у закупівлях; мінімізація ризиків; оперативність рішень
7	Поглиблення громадської участі та підзвітності	Громадський бюджет; консультації з громадськістю; публікація фінансової інформації у доступному форматі; залучення експертів та НУО	Зміцнення довіри; підвищення прозорості; ефективніший розподіл бюджету; зменшення соціальної напруги

Зменшення залежності бюджету від ПДФО є стратегічно важливим завданням для підвищення фінансової стійкості громади, оскільки надмірна концентрація доходів на одному джерелі створює ризики у разі економічних коливань, скорочення зайнятості чи релокації підприємств. Диверсифікація власної дохідної бази повинна охоплювати як оптимізацію існуючих податкових та майнових надходжень, так і розвиток нових напрямів економічної активності, які формують додатковий ресурсний потенціал.

Одним із ключових напрямів є оновлення нормативно-грошової оцінки земельних ділянок, оскільки вона слугує базою для розрахунку земельного податку, орендної плати та частково — податку на нерухомість. Актуалізація оцінки відповідно до ринкових умов потенційно збільшує надходження до бюджету на 15–40 %, залежно від території та категорії земель. Методичні рекомендації Мінфіну та Асоціації міст України вказують, що оптимальний цикл перегляду оцінки становить 5–7 років, а у період інфляційних коливань він має бути ще коротшим [3]. Це забезпечує відповідність податкових платежів реальній вартості ресурсів.

Оптимізація ставок місцевих податків і зборів у межах, визначених Податковим кодексом України, є ще одним напрямом диверсифікації. Йдеться не стільки про підвищення ставок, скільки про їх коригування відповідно до соціально-економічних умов громади, структури земельного фонду, інтенсивності підприємницької діяльності та адміністративних витрат на забезпечення податкового процесу. Збільшення надходжень може забезпечуватися через розширення бази оподаткування — оновлення переліку об'єктів нерухомості, уточнення площ, перегляд пільг, що втратили актуальність.

Проведення інвентаризації земель та комунального майна є необхідною умовою забезпечення ефективного управління ресурсами громади. Наявність неоформленої оренди, незаконного землекористування, занижених ставок орендної плати або необлікованих площ спричиняє втрати бюджету. Згідно з оцінками експертів, системна інвентаризація може збільшити доходи від оренди

на 10–20 %, а в окремих громадах — навіть більше [5]. Такий підхід відповідає рекомендаціям щодо підвищення ефективності використання комунального майна та земельних ресурсів.

Важливу роль відіграє розвиток малого та середнього підприємництва, яке є провідним платником єдиного податку — другого за значенням джерела власних доходів громад. Підтримка МСП може охоплювати: створення центрів надання консультаційних послуг для бізнесу, сприяння у доступі до фінансових інструментів, навчання підприємців, зменшення адміністративного навантаження, участь у програмах грантової підтримки. Досвід громад, що активно впроваджують такі інструменти, показує збільшення надходжень від єдиного податку на 8–12 % у середньостроковій перспективі [17].

Перещепинська громада має також потенціал розвитку туристичного спрямування, що може забезпечити додаткові надходження від туристичного збору, реалізації послуг у сфері культури, рекреації та громадського харчування. Для цього необхідно формувати туристичні маршрути, розвивати культурні локації, просувати бренд громади та стимулювати розвиток малого бізнесу у сфері туризму. Туристичні ініціативи, згідно з аналітичними матеріалами Асоціації міст України, здатні забезпечувати 2–5 % додаткових надходжень до місцевих бюджетів у громадах з розвиненим ресурсним потенціалом [3].

Комплексна диверсифікація доходів дозволяє зменшити чутливість громади до економічних ризиків, забезпечити стабільність бюджетного процесу та створити умови для довгострокового зростання фінансової спроможності. Це, у свою чергу, посилює можливість громади виконувати стратегічні функції розвитку та інвестувати в якісні зміни.

Середньострокове бюджетне планування є одним із ключових елементів сучасної системи управління місцевими фінансами, оскільки забезпечує довгострокову стабільність, передбачуваність та стратегічну орієнтованість бюджетної політики територіальної громади. На відміну від традиційного річного планування, яке часто реагує на короткострокові виклики та обмеження, середньостроковий підхід дозволяє формувати бюджет не лише як фінансовий

документ, а як інструмент реалізації стратегічних цілей розвитку громади, узгоджений зі Стратегією розвитку МТГ, програмами соціально-економічного розвитку та секторальними політиками.

Розширення і деталізація напрямів удосконалення. Одним із пріоритетних напрямів є запровадження повноцінного трирічного бюджетного прогнозу, передбаченого статтями 21–23 Бюджетного кодексу України. Такий прогноз дозволяє громадам вибудовувати стабільну фінансову політику, враховувати планові показники надходжень та видатків, оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків. Для територіальних громад у період війни це є особливо важливим, оскільки економічна ситуація змінюється швидко та нерідко непередбачувано. Наявність середньострокових прогнозів допомагає формувати резерви, планувати ключові проекти на кілька років уперед та зменшувати ризики дефіциту бюджету у майбутніх періодах.

Удосконалення програмно-цільового методу (ПЦМ) є другим важливим напрямом підвищення ефективності фінансової політики. Сьогодні багато громад стикаються з тим, що паспорти бюджетних програм містять формальні показники, які не відображають реальних результатів чи ефективності використаних ресурсів. Аналітики у сфері публічних фінансів зазначають, що без чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних і прив'язаних до часу індикаторів (SMART-KPI) ПЦМ фактично не виконує своєї цільової функції — оцінювання результативності бюджетних видатків [7; 18]. Тому громада має забезпечити: розробку якісних показників продукту, ефективності та результативності; проведення регулярного моніторингу виконання бюджетних програм; аналіз відхилень і причин низької результативності; прозоре подання результатів у звітах про виконання програм.

Важливо, щоб ПЦМ став не просто формальністю, а дієвим інструментом оцінювання доцільності та ефективності видатків у стратегічних секторах — освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, інфраструктурі, культурі.

Окремий напрям удосконалення — активне впровадження цифрових інструментів прогнозування та управління бюджетом. До таких інструментів

належать: інтерактивні фінансові дашборди, що відображають динаміку доходів, видатків, кредиторської заборгованості; автоматизовані системи прогнозування, які враховують економічні тренди, рівень зайнятості, податкову базу та інфляційні фактори; електронні модулі аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості; інструменти оцінювання ризиків у режимі реального часу.

Використання цифрових технологій дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити ймовірність помилок у розрахунках, удосконалити управління фінансовими потоками, що є критично важливим у період фінансової нестабільності.

Середньострокове прогнозування повинно здійснюватися не один раз на рік, а регулярно оновлюватися з урахуванням змін у макроекономічній ситуації, впливу воєнних дій, демографічних зрушень, стану ринку праці та можливих законодавчих змін. Це дає змогу оперативно вносити корективи до фінансових планів та уникати негативних сценаріїв.

У підсумку, розвиток середньострокового бюджетного планування, удосконалення ПЦМ та впровадження цифрових технологій є взаємопов'язаними процесами, які забезпечують економічну стабільність громади, підвищують якість управління фінансовими ресурсами та дають змогу ефективно реалізовувати стратегічні ініціативи розвитку.

Оптимізація видаткової частини бюджету є одним із ключових напрямів підвищення фінансової стійкості територіальної громади, оскільки дозволяє не лише скорочувати неефективні витрати, а й вивільняти ресурси для стратегічних інвестицій. У сучасних умовах воєнного стану, інфляційного тиску та високого навантаження на соціальну сферу раціональний розподіл коштів стає критично важливим елементом бюджетної політики, що підкреслюється як у науковій літературі, так і у методичних рекомендаціях щодо управління місцевими фінансами [1; 7; 18].

Одним із першочергових напрямів оптимізації є поглиблений аналіз мережі установ освіти, культури, охорони здоров'я та соціального захисту. Проведення функціонального аудиту дозволяє проаналізувати фактичне

навантаження на педагогічний, культурний і соціальний персонал, визначити надмірно розгалужені мережі, дублювання функцій, а також витрати, які не відповідають реальним потребам громади. Міністерство фінансів наголошує, що оптимізація мережі бюджетних установ здатна підвищити ефективність використання коштів на 10–15 % без зниження якості послуг, за умови впровадження сучасних інструментів управління та перерозподілу навантаження [7].

Зменшення адміністративних витрат є ще однією важливою складовою оптимізації. Це включає енергоефективні заходи — утеплення будівель, встановлення сучасних систем опалення, LED-освітлення, енергоощадні вікна, енергоаудит. Такі інвестиції, за оцінками експертів, окуповуються протягом 2–4 років та дозволяють скоротити витрати на енергоносії на 20–30 %. Водночас оптимізація адміністративної структури виконавчих органів — зменшення дублюючих функцій, об'єднання схожих відділів, цифровізація документообігу — сприяє зниженню витрат на утримання апарату управління. Методичні рекомендації з удосконалення бюджетного процесу прямо вказують на необхідність усунення дублювання повноважень та запровадження сучасних ІТ-рішень для зменшення адміністративного навантаження [1; 18].

Підвищення ефективності комунальних підприємств також є одним із напрямів скорочення навантаження на бюджет. На практиці комунальні підприємства часто залишаються збитковими через застарілі тарифи, високу енергоємність, втрати в мережах, недостатню роботу зі споживачами або низьку якість управління. Удосконалення тарифної політики відповідно до економічно обґрунтованих розрахунків, модернізація обладнання, впровадження системи управління якістю, енергомоніторинг та підвищення прозорості діяльності можуть поступово привести підприємства до фінансової стабільності. Дослідження OECD показують, що після модернізації виробничих процесів та зміни підходів до управління продуктивність комунальних підприємств зростає на 20–40 % [18].

Розширення частки бюджету розвитку є критично важливим, адже у 2022–2024 рр. його обсяг становив лише 8–12 %, що фактично означає мінімальні можливості для інвестицій у капітальні об'єкти. Для підсилення бюджету розвитку громада має спрямовувати вивільнені внаслідок оптимізації кошти на інфраструктурні проєкти — дороги, водогони, заклади освіти, медичні центри, енергоефективність, цифрову трансформацію. У методичних рекомендаціях Мінфіну зазначається, що розвиток бюджету розвитку є однією з головних умов економічного зростання та підвищення якості життя населення [7; 18].

Узагальнюючи, оптимізація видаткової частини бюджету є багатокомпонентним процесом, що передбачає структурні зміни у бюджетних установах, модернізацію комунальної інфраструктури, удосконалення тарифної політики, цифровізацію та переорієнтацію фінансових потоків на стратегічні інвестиційні проєкти. Реалізація цих заходів дозволить громаді зміцнити фінансову стійкість, сформуванати додатковий інвестиційний потенціал та забезпечити більш високий рівень публічних послуг.

Активізація залучення зовнішніх фінансових ресурсів є одним із найбільш перспективних напрямів зміцнення фінансової спроможності територіальної громади, оскільки дозволяє отримувати додаткові кошти для реалізації проєктів розвитку без підвищення податкового навантаження на місцеве населення чи бізнес. У період війни значення зовнішніх фінансових джерел лише посилилося, адже державні програми розвитку скоротилися, а державні бюджети спрямовані переважно на оборону та соціальну підтримку. Водночас міжнародні організації, благодійні фонди та уряди інших країн істотно збільшили обсяг допомоги громадам України, що створює унікальне вікно можливостей для фінансування інфраструктурних, енергетичних, соціальних, екологічних та бізнес-орієнтованих проєктів.

Одним із ключових кроків для залучення зовнішніх ресурсів є формування сучасного та змістовного інвестиційного паспорта громади. Документ має містити характеристику економічного потенціалу території, доступні земельні ділянки, виробничі приміщення, ключові галузі розвитку, наявність комунальної

інфраструктури, демографічні дані, логістичні переваги, кадровий потенціал та пріоритети розвитку. Наявність такого паспорта значно підвищує привабливість громади для потенційних інвесторів і відповідає рекомендаціям Асоціації міст України та Мінрегіону щодо формування інвестиційного клімату на місцях [7].

Не менш важливим напрямом є розвиток проєктного менеджменту. Наявність команди або окремого структурного підрозділу, що спеціалізується на підготовці, супроводі та реалізації проєктів, дозволяє громаді оперативно подавати заявки на конкурси міжнародних програм, своєчасно готувати техніко-економічні обґрунтування, кошториси, календарні плани та звітну документацію. Практика свідчить, що громади, які створили відповідні відділи або хоча б проєктні групи, отримують у 3–5 разів більше грантових коштів, ніж громади, де така робота виконується епізодично [17].

У сучасних умовах одним із найперспективніших напрямів є партнерська взаємодія з міжнародними організаціями — UNDP, USAID, GIZ, NEFCO, Європейським Союзом, Програмою «U-LEAD з Європою», Світовим банком та іншими. Ці організації фінансують проєкти з енергоефективності, модернізації систем водопостачання і тепlopостачання, цифрової трансформації, підтримки малого бізнесу, розвитку людського капіталу та відбудови інфраструктури. Багато з них працюють без необхідності співфінансування або потребують лише мінімального внеску громади, що робить їх надзвичайно привабливими у період обмежених бюджетних можливостей [17].

Важливою передумовою успішного залучення зовнішніх ресурсів є формування так званої «полиці інвестиційних проєктів» — підготовленого портфеля проєктів із необхідною технічною документацією, проєктно-кошторисними матеріалами, графіками реалізації та очікуваними результатами. Оскільки більшість грантових програм відкривають конкурси на короткий період (1–2 місяці), громади, що вже мають підготовлені проєкти, можуть подаватися швидко і збільшувати шанси на фінансування. Методичні рекомендації з управління проєктною діяльністю підкреслюють, що готовність документації є одним із головних критеріїв успішності подання [1].

Окрім міжнародних ресурсів, громада може брати участь у державних інфраструктурних програмах — Державному фонді регіонального розвитку (ДФРР), субвенції на соціально-економічний розвиток територій, субвенції на підтримку інфраструктури та програми відновлення, спрямовані на ліквідацію наслідків руйнувань. Такі джерела дозволяють фінансувати будівництво або реконструкцію доріг, мереж, закладів освіти і медицини, створення укриттів, модернізацію об'єктів комунальної інфраструктури тощо.

У період війни активізація залучення зовнішніх ресурсів має стратегічне значення, оскільки місцеві бюджети змушені спрямовувати значну частину коштів на соціальну підтримку, обороноздатність, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення безперервної роботи критичної інфраструктури. Зовнішні джерела дозволяють не просто зберегти інвестиційну діяльність, а й розширити її, закласти основу для післявоєнної відбудови, створення нових робочих місць, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності громади в майбутньому.

Розвиток цифрових інструментів управління фінансами є одним із найважливіших напрямів удосконалення фінансової політики територіальної громади, оскільки цифровізація дозволяє суттєво підвищити прозорість, ефективність, оперативність та аналітичну спроможність бюджетного процесу. Сучасні підходи до управління публічними фінансами, рекомендовані міжнародними організаціями (OECD, UNDP, Світовим банком), передбачають максимальну автоматизацію та цифрову інтеграцію бюджетних процедур, що значно зменшує людський фактор, прискорює ухвалення управлінських рішень і мінімізує корупційні ризики [18].

Одним із базових елементів цифрової трансформації є створення електронної системи моніторингу бюджету, яка забезпечує постійний доступ до актуальної інформації про виконання доходів і видатків, рух коштів за загальним і спеціальним фондами, динаміку фінансування бюджетних програм та рівень кредиторської і дебіторської заборгованості. Така система дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових показників, виявляти проблемні зони та

приймати своєчасні управлінські рішення. У багатьох громадах використання таких систем підвищило ефективність внутрішнього контролю майже вдвічі, що підтверджується міжнародними аналітичними звітами [18].

Автоматизація аналізу заборгованостей — ще один критично важливий напрям цифровізації. Автоматичне формування звітів щодо простроченої та поточної заборгованості, аналіз тенденцій за контрагентами, джерелами фінансування та видатковими категоріями дає змогу уникати накопичення боргів і забезпечує дисципліну виконання бюджету. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли фінансові потоки нестабільні, а ризик касових розривів зростає.

Впровадження публічних бюджетних дашбордів підвищує рівень громадської участі, забезпечує доступ громадян до інформації про надходження та видатки, полегшує моніторинг ефективності бюджетних програм і зміцнює довіру до органів місцевого самоврядування. Міжнародні практики свідчать, що громади, які активно розвивають відкриті фінанси, мають кращі показники інвестиційної привабливості та громадської підтримки, оскільки прозорість фінансових рішень зменшує ризики зловживань і посилює підзвітність управлінських структур [18; 7].

Особливе значення має також використання сучасних електронних інструментів закупівель, зокрема системи Prozorro. Її застосування дозволяє забезпечити відкритість процедур закупівель, доступ широкого кола постачальників, можливість громадського контролю, а також автоматизований аналіз ринку товарів і послуг. За даними Мінекономіки, використання Prozorro дозволяє економити від 10 % до 18 % бюджетних коштів порівняно з традиційними процедурами закупівель, що є вагомим ресурсом для розвитку громади [7].

Створення інтегрованої бази даних про активи громади — земельні ділянки, будівлі, споруди, комунальне обладнання — дозволяє забезпечити ефективне управління майном, планування капітальних видатків та прогнозування надходжень від оренди. Така база може включати GIS-технології,

фотодокументацію, технічні паспорти об'єктів, дані щодо їх ринкової вартості та стану. Інтеграція активів у цифрову систему відповідає рекомендаціям міжнародних експертів щодо управління муніципальними ресурсами та є передумовою ефективного залучення інвестицій [18].

Узагальнюючи, розвиток цифрових інструментів управління фінансами створює нову якість бюджетного процесу — більш прозору, оперативну, аналітичну та відкритую для громадськості. Це дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, посилити фінансову спроможність громади та забезпечити стратегічний розвиток у складних умовах воєнного часу і післявоєнного відновлення.

Підсилення громадської участі та підзвітності є важливим структурним елементом ефективної фінансової політики територіальної громади, оскільки саме залучення мешканців до ухвалення рішень підвищує прозорість бюджетного процесу, зменшує соціальну напругу та сприяє формуванню відповідального управління. Міжнародний досвід (OECD, UNDP, Council of Europe) підтверджує, що громади з високим рівнем громадської участі демонструють кращі результати у плануванні бюджету, практично уникнувши конфліктів щодо розподілу ресурсів, а також мають вищі показники довіри до місцевої влади [18].

Одним із найбільш дієвих механізмів залучення населення є впровадження громадського (партиципаторного) бюджету. Його суть полягає в тому, що мешканці та організації подають проекти, які фінансуються з бюджету розвитку громади, а самі громадяни голосують за їх реалізацію. Це дозволяє не лише активізувати участь людей у місцевому самоврядуванні, але й формує відчуття спільної відповідальності за розвиток території. За результатами досліджень Мінрегіону, громади, де впроваджено громадський бюджет, мають більш ефективні програми благоустрою, кращу співпрацю з молоддю та підвищену активність громадських організацій [7; 17].

Проведення регулярних консультацій з громадськістю щодо бюджетних пріоритетів — ще один важливий інструмент. Обговорення ключових статей

видатків, стратегічних інфраструктурних проєктів, тарифної політики чи інвестиційної діяльності громади сприяє формуванню більш справедливого та збалансованого бюджету. Відкриті консультації дозволяють виявити потреби різних категорій населення, запобігти неефективним або непопулярним рішенням, а також підвищують рівень підтримки серед мешканців.

Важливим елементом підзвітності є публікація фінансової інформації у доступному та зрозумілому форматі. Це можуть бути інфографіки, бюджетні картки, інтерактивні дашборди, спрощені звіти, розміщені на офіційному сайті громади. Міжнародні організації рекомендують переходити від традиційних складних документів до візуалізованих звітів, які розуміють навіть мешканці без спеціальної освіти. Такий підхід підвищує відкритість, сприяє кращому контролю за витрачанням коштів та створює умови для розвитку фінансової грамотності населення [18].

Залучення громадських експертів та представників неурядових організацій до аналізу виконання бюджету також є важливою практикою. Експертне середовище може здійснювати незалежний аудит окремих бюджетних програм, оцінювати ефективність видатків, вивчати причини зростання або скорочення бюджетних показників, пропонувати рекомендації. Співпраця з такими організаціями, як Асоціація міст України, аналітичні центри та міжнародні партнери, дозволяє підвищити якість управлінських рішень і уникнути помилок, яких місцеві органи влади можуть не помітити через брак спеціалізованих знань [17].

Поглиблення громадської участі та розвиток механізмів підзвітності підсилює демократичний характер управління та сприяє формуванню партнерських відносин між владою та громадянами. Це не лише підвищує рівень довіри, але й сприяє ефективнішому розподілу фінансових ресурсів, забезпеченню соціальної стабільності та розвитку громади у відповідності до реальних потреб населення.

### 3.3. Залучення додаткових джерел фінансування розвитку територіальної громади

Сучасні умови воєнного стану, економічної нестабільності, руйнування критичної інфраструктури та зростання соціального навантаження зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування фінансової бази територіальних громад. У таких умовах місцеві бюджети функціонують у режимі підвищених ризиків: зменшення економічної активності, зниження платоспроможності бізнесу, зміна податкових надходжень, зростання витрат на оборону, соціальну підтримку та гуманітарні програми. Наявні власні доходи та міжбюджетні трансферти забезпечують лише базовий мінімум функціонування громади, але є недостатніми для реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів та масштабних інвестиційних проєктів, особливо у сферах відновлення житлового фонду, модернізації комунальної інфраструктури, підвищення енергоефективності та цифрової трансформації [1; 7]

Зважаючи на це, залучення додаткових джерел фінансування стає не просто можливістю, а необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, економічного зростання та соціального розвитку громади. Практика українських та європейських муніципалітетів свідчить, що громади, які активно працюють із зовнішніми фінансовими інструментами, демонструють значно вищі темпи розвитку, підвищують інвестиційну привабливість та зменшують залежність від державних ресурсів [17]. Використання зовнішніх джерел дозволяє не лише зміцнити бюджет розвитку, а й розширити спектр можливостей для реалізації проєктів, що мають стратегічний вплив на якість життя мешканців.

Комплексний підхід до диверсифікації фінансових ресурсів передбачає активне використання можливостей державних програм відновлення, міжнародної технічної допомоги, грантових фондів, благодійних організацій, а також залучення приватних інвестицій у межах державно-приватного партнерства. Важливо, що така стратегія відповідає рекомендаціям Міністерства фінансів України щодо формування бюджету розвитку, а також відображена у

методологічних документах міжнародних інституцій — UNDP, OECD, USAID, U-LEAD with Europe, які підкреслюють значення зовнішніх ресурсів як обов'язкового елементу сталого розвитку місцевих громад, особливо в умовах кризи та війни [17; 18].

Особливої ваги набувають фонди післявоєнного відновлення, які акумулюють ресурси для реконструкції критичної інфраструктури, житлових будинків, соціальних закладів, транспортних коридорів. Відповідно до міжнародної практики, територіальні громади, які мають стратегічні документи розвитку, актуальний інвестиційний паспорт, проектно-кошторисну документацію та налагоджені партнерські зв'язки, отримують суттєві переваги у конкурсах на фінансування [18]. Це дає змогу залучати багатомільйонні гранти, кредити та субвенції, що стають каталізатором економічного підйому.

Окрім фінансових вигод, залучення зовнішніх джерел сприяє підвищенню управлінської спроможності громади: розвитку проектного менеджменту, створенню сучасних систем взаємодії з донорами, застосуванню цифрових інструментів планування й моніторингу. Таким чином, диверсифікація фінансових потоків не лише зміцнює економічний потенціал громади, але й модернізує управлінські процеси, роблячи їх більш прозорими, прогнозованими та орієнтованими на результат.

Узагальнюючи, залучення додаткових джерел фінансування є стратегічним вектором розвитку територіальних громад. Воно забезпечує можливість реалізації інвестиційних та соціально значущих проєктів, які не можуть бути профінансовані лише за рахунок власних доходів. Підсилення інституційної спроможності, використання міжнародної допомоги, розвиток партнерств і підготовка якісних проєктів формують підґрунтя для сталого розвитку та відновлення громади в сучасних умовах.

Одним з головних напрямів зміцнення фінансового потенціалу громади є розширення доступу до державних фондів та програм підтримки місцевого розвитку. Державні фонди та програми регіонального розвитку становлять одну з ключових груп зовнішніх джерел фінансування, які мають стратегічне значення

для розвитку територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та обмеженості місцевих ресурсів. Власні доходи та традиційні міжбюджетні трансферти дозволяють громадам забезпечити лише базовий рівень функціонування, покриваючи захищені статті, соціальні виплати, утримання установ та комунальної інфраструктури. Проте для реалізації масштабних проєктів — модернізації житлово-комунального господарства, відновлення критичної інфраструктури, розвитку соціальної сфери, поліпшення енергоефективності та цифровізації — місцеві бюджети потребують додаткових ресурсів. Саме тому участь у державних програмах та конкурсах є важливою складовою фінансової політики громади, що відповідає рекомендаціям Міністерства фінансів України, Мінрегіону та експертним висновкам Асоціації міст України [3; 4].

Одним із найбільш значущих інструментів державної підтримки є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який функціонує як механізм зменшення регіональних диспропорцій і стимулювання інвестицій у місцевий розвиток. Кошти ДФРР спрямовуються на проєкти, що мають стратегічне значення для соціальної інфраструктури, енергоефективності, покращення транспортної доступності та цифрової трансформації. Участь громади у конкурсах ДФРР відкриває можливість отримання співфінансування на рівні до 90 % від вартості проєкту, що є особливо важливим для громад, які не мають суттєвого бюджету розвитку. Разом з тим, для успішної участі громада повинна мати належно підготовлену проєктно-кошторисну документацію, прозору систему управління та відповідність проєкту стратегічним документам, таким як Стратегія розвитку громади чи План відновлення [4].

Після початку повномасштабного вторгнення державні субвенції на відновлення інфраструктури набули особливої ваги. З 2022 року уряд запровадив низку програм, спрямованих на ліквідацію наслідків руйнувань, відновлення об'єктів критичної інфраструктури, реконструкцію систем водопостачання та теплопостачання, ремонт соціальних закладів та підготовку громад до осінньо-зимових періодів. Фінансування в межах цих програм має цільовий характер, а

громади повинні підтвердити необхідність робіт актами обстеження, дефектними відомостями та іншими офіційними документами. Оперативність таких субвенцій робить їх важливим інструментом відновлення, але висока конкуренція та обмеженість бюджетних ресурсів зумовлюють необхідність швидкої та якісної підготовки заявок.

Субвенції на соціально-економічний розвиток територій є ще одним важливим напрямом державної підтримки. Це гнучкий інструмент, який дає змогу фінансувати широкий спектр потреб громади: ремонти об'єктів соціальної сфери, поліпшення благоустрою, закупівлю техніки для комунальних підприємств, модернізацію закладів освіти та культури, інфраструктурні ініціативи у сфері ЖКГ. Така субвенція дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети, проте вимагає якісного проектного обґрунтування та наявності повного пакета документації. За висновками Асоціації міст України, однією з головних причин відмови у фінансуванні є саме непродумана чи неякісна підготовка документів, що ще раз підкреслює важливість професійного підходу у сфері проектного менеджменту [3].

В умовах війни роль державних фондів та субвенцій значно посилюється, оскільки вони відіграють функцію стабілізаційного механізму та компенсатора фінансових втрат місцевих бюджетів. Залучення таких ресурсів дає змогу громадам не лише реагувати на негайні потреби, а й планувати стратегічні зміни, спрямовані на відбудову та модернізацію територій. Для Перещепинської громади це особливо актуально, оскільки власний фінансовий потенціал обмежений, а інфраструктурні потреби зростають. Участь у державних програмах дозволяє значно збільшити фінансові можливості громади, забезпечити реалізацію проектів, які неможливо профінансувати лише за рахунок місцевого бюджету, та створити передумови для економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Міжнародна технічна допомога та проекти донорів у період війни стали одним із ключових та найбільш результативних інструментів фінансування розвитку територіальних громад. В умовах, коли державний бюджет значною

мірою спрямований на оборонні потреби, саме міжнародні партнери забезпечують значний обсяг ресурсів для відновлення інфраструктури, підтримки соціальних послуг, розвитку місцевої економіки та підвищення спроможності органів місцевого самоврядування. За даними UNDP, понад 60 % проектів відновлення на місцевому рівні в Україні у 2023–2024 роках були реалізовані саме завдяки міжнародній технічній допомозі, що свідчить про її вирішальну роль у стабілізації фінансової системи громад і забезпеченні їх життєдіяльності в умовах воєнних дій [18].

Серед основних донорів, з якими сьогодні працюють українські громади, провідне місце займають програми UNDP, USAID та U-LEAD with Europe, які системно підтримують відновлення критичної інфраструктури, модернізацію центрів надання адміністративних послуг, цифрову трансформацію, розвиток підприємництва, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Не менш значущою є підтримка Європейського Союзу та програм Interreg, Horizon Europe і House of Europe, які орієнтовані на розвиток інноваційних проектів, молодіжних ініціатив, екологічних програм та міжнародної співпраці на рівні громад. Своєю чергою GIZ, KfW та NEFCO фінансують переважно великі інфраструктурні та енергоефективні проекти — модернізацію тепломереж, оновлення систем водопостачання, реконструкцію шкіл і садочків, утеплення будівель та встановлення енергоощадного обладнання. Значний внесок у сферу соціального захисту та гуманітарної підтримки забезпечують організації Червоного Хреста, NRC, ACTED, UNICEF, які реалізують програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку соціальних послуг, облаштування укриттів, оснащення медичних закладів і надання гуманітарної допомоги.

Результативність залучення міжнародної допомоги значною мірою залежить від спроможності громади формувати якісні та конкурентоспроможні проекти. Для цього громада повинна мати інвестиційний паспорт, який чітко демонструє її економічний потенціал, інфраструктурні можливості, наявні ресурси та перспективні напрямки розвитку. Важливою умовою також є

наявність команди проєктного менеджменту, здатної шукати відповідні грантові можливості, готувати проєктні заявки, вести комунікацію з донорами та супроводжувати реалізацію проєктів. Значну роль відіграють стратегічні документи громади — Стратегія розвитку, План відновлення, Програма соціально-економічного розвитку — адже донори фінансують лише ті проєкти, які узгоджуються зі стратегічними пріоритетами громади та мають довгостроковий ефект.

Ключовим елементом успішної співпраці з міжнародними партнерами є якісно підготовлена проєктно-кошторисна документація (ПКД), оскільки більшість інвестиційних програм вимагають точного технічного обґрунтування, реалістичних бюджетів і підтверджених експертиз. Не менш важливою є наявність у громади позитивного досвіду реалізації попередніх грантових ініціатив, що підвищує її репутацію перед донорами та збільшує шанси на отримання фінансування. Таким чином, міжнародна технічна допомога є критично важливим і незамінним інструментом розвитку, а ефективне використання її можливостей потребує стратегічного бачення, інституційної готовності та високого рівня управлінської компетентності громади.

Партнерство з бізнесом та приватними інвесторами є одним із найважливіших чинників довгострокового економічного розвитку територіальної громади, оскільки саме приватний сектор здатний забезпечити стабільні надходження, створити робочі місця, підвищити ділову активність та сприяти модернізації інфраструктури. Формування сприятливого інвестиційного середовища стає особливо актуальним у період воєнного стану, коли громади потребують додаткових ресурсів для відновлення, а держава не завжди має можливість забезпечити достатнє фінансування. Важливою передумовою залучення інвесторів є наявність чіткої, прозорої та конкурентоспроможної стратегії розвитку, а також підготовленої інституційної бази, що дозволяє швидко та ефективно реалізовувати інвестиційні ініціативи.

Одним із ключових інструментів формування партнерства з бізнесом є створення інвестиційного паспорта громади — структурованого документа, який

презентує потенціал території. Він включає в себе економічні показники, ресурси, наявні земельні ділянки, виробничі площі, логістичні можливості, інженерну інфраструктуру та галузеві пріоритети розвитку. Практика Асоціації міст України свідчить, що громади, які мають якісно підготовлений інвестиційний паспорт, залучають інвесторів у 1,5–2 рази швидше завдяки підвищенню прозорості та зменшенню інформаційних бар'єрів [3]. Такий документ дозволяє потенційним інвесторам оперативно оцінити умови для започаткування діяльності, планування виробництва чи реалізації інфраструктурних проєктів.

Не менш важливою формою співпраці є державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє об'єднати ресурси громади та інвестора для реалізації великих проєктів у сферах транспорту, енергозбереження, житлово-комунального господарства, рекреаційної інфраструктури чи розвитку туристичних об'єктів. ДПП може охоплювати модернізацію водоканалів, тепломереж, реконструкцію будівель, будівництво об'єктів культурної або спортивної інфраструктури. Цей механізм дозволяє громаді отримати доступ до сучасних технологій, управлінської експертизи та капіталу приватного сектору, при цьому зменшуючи навантаження на місцевий бюджет.

Перспективним напрямом є також створення індустріальних парків та бізнес-кластерів. Індустріальні парки забезпечують інвесторам підготовлені земельні ділянки, інженерні комунікації, логістичні переваги, а громада отримує надходження у вигляді ПДФО, орендної плати, податків на прибуток та створення нових робочих місць. Наявність таких парків збільшує конкурентоспроможність території та дає змогу залучити великі підприємства, логістичні центри, переробні виробництва. Бізнес-кластери, своєю чергою, сприяють об'єднанню малих і середніх підприємств у спільні виробничі або інноваційні мережі, що підвищує їхню продуктивність, спрощує доступ до інвестицій, грантів та ринків збуту.

Таким чином, партнерство з бізнесом та приватними інвесторами є стратегічним напрямом формування фінансової спроможності громади, оскільки

забезпечує диверсифікацію джерел доходів, стимулює розвиток підприємництва та підвищує якість інфраструктури. Раціональне використання інструментів інвестиційного паспорта, ДПП, індустріальних парків і бізнес-кластерів дозволяє громаді залучати зовнішні ресурси, розширювати економічний потенціал та формувати основу для сталого розвитку.

Підтримка малого та середнього підприємництва є важливим напрямом зміцнення фінансової спроможності громади, адже саме МСП формує значну частину локальної економіки, забезпечує робочі місця та генерує надходження до бюджету у вигляді податків і зборів. У сучасних умовах громади мають широкий доступ до різноманітних грантових програм, спрямованих на розвиток бізнесу, інновацій та локального виробництва. Серед найбільш дієвих механізмів варто відзначити державну програму «Робота», яка надає фінансову підтримку на започаткування або масштабування підприємницької діяльності. Вона є одним із наймасштабніших інструментів стимулювання бізнесу в Україні. Значний потенціал мають також грантові програми USAID, що фокусуються на розвитку мікро- та малих підприємств, інноваційних проєктів, жіночого підприємництва та підтримки виробничих галузей. Програми Європейського Союзу, зокрема для креативних індустрій, відкривають можливості для розвитку культурних ініціатив, технологічних проєктів та підприємництва у сфері мистецтва. У секторі агробізнесу активно працюють програми FAO та UNBDP, які підтримують фермерів, переробників, сімейні господарства та аграрні стартапи, що особливо актуально для сільських громад.

Для того щоб місцеві підприємці могли успішно залучати грантові кошти, громада має виконувати партнерську функцію — забезпечувати надання земельних ділянок для реалізації проєктів, формувати актуальну інвестиційну карту, надавати консультаційний супровід, проводити тренінги та інформаційні кампанії. Роль громади полягає також у формуванні сприятливого бізнес-середовища, що у сукупності значно підвищує вірогідність успішного залучення фінансування.

Важливим додатковим джерелом фінансових надходжень є розвиток комунального сектору. Комунальні підприємства можуть виступати не лише як об'єкти утримання, а й як ефективні генератори доходів. Це можливо за рахунок створення комунальних сервісних центрів, впровадження енергоефективних рішень, модернізації житлово-комунального господарства, зменшення технологічних втрат водо- та тепlopостачання, а також розвитку платних послуг у закладах культури, освіти, спорту та соціальної сфери (в межах законодавства). Системне підвищення результативності діяльності комунальних підприємств дозволяє громаді зміцнювати спеціальний фонд бюджету розвитку та зменшувати залежність від дотацій.

У період війни надзвичайно вагому роль відіграють благодійні фонди та організації, які фінансують соціальні, гуманітарні та інфраструктурні проекти. Фонди «Повернись живим», «Razom for Ukraine», «Карітас Україна», а також міжнародні організації Rotary, Lions та інші надають підтримку соціальним службам, фінансують облаштування укриттів, забезпечення медичним обладнанням, транспортом для соціальних працівників, створенням гуманітарних центрів. Такі програми часто спрямовані на роботу з вразливими групами населення, внутрішньо переміщеними особами та сім'ями, які постраждали від війни, що робить їх важливою опорою соціальної стабільності громади.

Окреме місце у системі додаткового фінансування посідають міжнародні інструменти післявоєнної відбудови, які реалізуються Світовим банком, Європейським інвестиційним банком та ЄБРР. Вони спрямовані на реконструкцію критичної інфраструктури, транспортних коридорів, тепломереж, водопостачання та соціальних об'єктів (шкіл, дитячих садків, медичних установ). Доступ до таких програм потребує від громади наявності підготовленої технічної документації, аналітичних матеріалів, аудиту стану інфраструктури та готових техніко-економічних обґрунтувань, що дозволяє оперативно подати заявки та отримати фінансування.

У сукупності гранти, благодійні програми, державні та міжнародні інструменти відбудови, приватні інвестиції та розвиток комунального сектору формують комплексну модель диверсифікації джерел фінансування. Такий підхід забезпечує фінансову стійкість громади, дозволяє реалізовувати масштабні проекти, підвищує якість послуг і сприяє довгостроковому соціально-економічному розвитку території.

### Висновки до розділу 3

Визначено ключові напрямки удосконалення фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади та пошуку ефективних інструментів зміцнення її фінансової спроможності в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростаючих потреб розвитку. Проведений аналіз засвідчив, що формування стійкої фінансової системи громади потребує комплексного підходу, який охоплює як внутрішні механізми управління бюджетом, так і активне використання зовнішніх можливостей залучення ресурсів.

Визначені проблемні аспекти свідчать про необхідність диверсифікації дохідної бази, зменшення критичної залежності від ПДФО, оптимізації податкового потенціалу, удосконалення адміністрування місцевих зборів та актуалізації нормативно-грошової оцінки земель. Не менш важливим є посилення середньострокового бюджетного планування, впровадження дієвих індикаторів результативності бюджетних програм, цифровізація моніторингу фінансів і забезпечення прозорості фінансових процесів.

Підвищення ефективності використання бюджетних коштів можливе через оптимізацію видаткової частини, зменшення неефективних витрат, модернізацію комунальної інфраструктури, розвиток комунальних підприємств та спрямування ресурсів на інвестиційні проекти. Особливої важливості в умовах війни набувають питання підвищення енергоефективності, забезпечення

безпеки, функціонування соціальних служб та підтримки найвразливіших груп населення.

Аналіз джерел додаткового фінансування показав, що державні програми регіонального розвитку, міжнародна технічна допомога, грантові ініціативи, партнерства з бізнесом, благодійні фонди та інструменти післявоєнної відбудови відкривають значні можливості для фінансування інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів громади. Для успішного залучення цих ресурсів необхідні стратегічне планування, розроблення інвестиційних паспортів, формування команди проєктного менеджменту та наявність якісної проєктно-кошторисної документації.

Отже, ефективне фінансове забезпечення Перещепинської громади має базуватися на поєднанні внутрішньої фінансової дисципліни, модернізації бюджетних процесів та активної участі в зовнішніх програмах підтримки. Реалізація запропонованих напрямів дозволить зміцнити фінансову стійкість громади, забезпечити реалізацію стратегічних цілей, підвищити якість публічних послуг і створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 4

### РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕЩЕПИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Оцінювання результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення фінансового забезпечення функціонування Перещепинської міської територіальної громади потребує застосування комплексу сучасних економічних, статистичних і фінансово-аналітичних методів, рекомендованих у новітніх дослідженнях місцевих фінансів та бюджетної політики [5; 6]. Вибір конкретного інструментарію визначається характером запропонованих змін — організаційних, фінансових, інвестиційних чи ресурсних — а також їх масштабом, очікуваною соціально-економічною віддачею та доступністю вихідних даних, включаючи матеріали бюджетних програм, офіційну статистику та інформацію фінансового відділу громади.

Сучасні міжнародні підходи наголошують на необхідності багатовимірної оцінки ефективності управлінських рішень, яка охоплює фінансовий, організаційно-управлінський, соціально-економічний та довгостроковий розвитковий ефекти [29; 43]. Кожен захід може генерувати різні типи результатів: прямий фінансовий ефект (зростання доходів, оптимізація витратів), організаційний ефект (скорочення часу на виконання процедур, зменшення операційних витрат), соціально-економічний ефект (підвищення якості послуг), а також системний ефект — вплив на фінансову стійкість громади у середньостроковій перспективі.

Оцінювання ефективності запропонованих у роботі заходів здійснюється на основі аналізу фактичних результатів виконання бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2023–2024 роки та даних за I півріччя 2025 року, а також прогнозного впливу організаційних, адміністративних і цифрових рішень, спрямованих на підвищення доходної спроможності та раціоналізацію витратів. Такий підхід дає змогу визначити реальний фінансовий ефект від

запропонованих змін та оцінити їхню доцільність у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Важливо, що аналіз охоплює як кількісні, так і якісні індикатори, що дозволяє комплексно оцінити трансформаційні процеси у фінансовому управлінні громадою та їх вплив на бюджетну стійкість.

Основними критеріями оцінювання є приріст власних доходів, зміна питомої ваги бюджетоутворюючих джерел, економія видатків і підвищення загальної фінансової стійкості громади. Ці критерії відображають не лише поточний фінансовий стан, а й здатність громади ефективно реагувати на економічні виклики, розширювати фінансову самостійність та забезпечувати стабільність бюджетних показників. Фактичні бюджетні дані підтверджують позитивну динаміку: у 2023 році власні доходи становили 119 379,19 тис. грн, тоді як у 2024 році вони зросли до 143 253,03 тис. грн, що відповідає збільшенню на 20 %. Такий приріст свідчить про підвищення ділової активності на території громади, ефективнішу роботу податкових органів та поступове розширення бази місцевих податків.

Структура доходів також зазнала якісних змін. У 2024 році головним бюджетоутворюючим джерелом залишався податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), обсяг надходжень якого становив 85 640,83 тис. грн. Значна частка ПДФО у доходах громади вказує, з одного боку, на стабільність цього джерела, а з іншого – на залежність від рівня зайнятості та легальних трудових відносин. Другим за значенням є єдиний податок, обсяг якого у 2024 році досяг 33 816,98 тис. грн, що демонструє активність малого підприємництва. Поступове збільшення надходжень за цією статтею може бути пов'язане з поліпшенням умов для ведення бізнесу, реєстрацією нових суб'єктів господарювання та зменшенням рівня тінізації. Земельний податок у сумі 8 472,73 тис. грн також залишається стабільним джерелом доходів, що підтверджує ефективність земельних відносин та наявність потенціалу для подальшого зростання через інвентаризацію земельних ділянок.

Дані за I півріччя 2025 року свідчать про продовження тенденції зростання надходжень, зокрема ПДФО та єдиного податку, що може бути результатом як

економічного відновлення, так і діяльності органів місцевого самоврядування у сфері адміністрування податків. Водночас аналіз проміжних фінансових показників демонструє, що громада поступово нарощує фіскальний потенціал, підвищуючи рівень сплати податків у старостинських округах та розширюючи базу місцевих зборів. Позитивна динаміка доходів у поєднанні з раціоналізацією видатків створює сприятливі умови для підвищення бюджетної стійкості та реалізації запропонованих заходів з удосконалення фінансового забезпечення.

Отже, зіставлення доходної динаміки за три роки, аналіз структури податкових надходжень та порівняння бюджетних показників дозволяють стверджувати, що громада має достатній ресурсний потенціал для ефективного впровадження управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової бази. Зростання доходів, підвищення частки стабільних джерел надходжень, а також позитивні зміни у структурі податків свідчать про реалістичність прогнозованого економічного ефекту та підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів у наступні бюджетні періоди.

Порівняння власних доходів бюджету Перещепинської МТГ у 2023–2025 роках наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Порівняння власних доходів бюджету Перещепинської МТГ у 2023–2025 роках

Показник	2023 рік	2024 рік	I півріччя 2025 року	Зміна 2024/2023	Тенденція 2025 року*
Власні доходи загального фонду, тис. грн	119 379,19	143 253,03	зростання надходжень ПДФО та місцевих податків	+23 873,84	позитивна
ПДФО, тис. грн	74 683,51	85 640,83	збільшення надходжень по округах	+10 957,32	позитивна
Єдиний податок, тис. грн	—	33 816,98	зростання активності платників	—	стабільна
Земельний податок, тис. грн	—	8 472,73	стабільна база	—	стабільна

Порівняльний аналіз видатків показує зростання навантаження на бюджет громади, суттєву частку захищених статей і наявність резервів для оптимізації.

У 2024 році видатки загального фонду становили 215 065,46 тис. грн, з яких 71,1 % – оплата праці та нарахування, що характерно для більшості громад із розгалуженою мережею бюджетних установ. Така структура свідчить про значну соціальну функцію бюджету та обмеженість можливостей для прямого перерозподілу видатків без системного підходу до оптимізації штатної чисельності, цифровізації процесів та підвищення енергоефективності.

Витрати на енергоносії у 2024 році становили 15 115,0 тис. грн і демонструють один із найбільших потенціалів для економії коштів. З огляду на загальні тенденції зростання тарифів, підвищене енергоспоживання старих комунальних будівель та недостатній рівень впровадження енергоефективних рішень, ця стаття видатків може бути суттєво скоригована завдяки модернізації освітлення, переходу на сучасні системи обігріву, встановленню облікових приладів та впровадженню автоматизованих систем контролю споживання. У разі досягнення навіть 10–12 % економії бюджет громади щороку може заощаджувати понад 1,8 млн грн, що вже відчутно зменшує навантаження на загальний фонд.

Кошторисні призначення I півріччя 2025 року також зазнавали змін, що підтверджується відповідними довідками про коригування видатків. Це свідчить про достатню адаптивність бюджетного процесу громади, оперативне реагування на потреби установ та коректність фінансового планування. Важливим у цьому контексті є те, що зміни не носили хаотичного характеру, а відповідали реальним потребам розпорядників і були зумовлені підвищенням вартості ресурсів, інфляційними процесами та необхідністю забезпечення стабільного функціонування установ у першому півріччі.

Зростання видатків водночас підкреслює важливість запропонованих заходів з раціоналізації. Аналіз структури витрат показує, що громада має достатній потенціал для їх оптимізації, особливо у сферах: закупівель товарів і послуг, де впровадження централізованої моделі дозволить уникнути дублювання витрат та знизити цінові ризики; управління установами, де цифровізація документообігу, автоматизація рутинних операцій та оптимізація

адміністративних процесів можуть скоротити витрати на 2–3 %; енергозбереження, яке здатне забезпечити найбільшу економію бюджетних коштів завдяки зменшенню комунальних витрат; видатків розвитку, які можуть зрости за рахунок вивільнення коштів від економії поточних статей.

Важливо, що видаткова частина бюджету у 2024–2025 роках демонструє не лише зростання, а й зміну якісної структури. Збільшення видатків на оплату праці та енергоносії відображає загальнонаціональні тенденції, тоді як коригування кошторисів у 2025 році свідчить про поступовий перехід до більш гнучкої та адаптивної моделі управління фінансами. Саме така модель дає можливість ефективно впроваджувати запропоновані у роботі заходи з оптимізації.

Отже, аналіз динаміки видатків за 2023–2025 роки підкреслює, що громада має значний внутрішній резерв фінансової економії. Системне застосування заходів з підвищення енергоефективності, упорядкування закупівель і цифровізації процесів управління дозволяє не тільки зменшити витрати, а й перерозподілити ресурси на розвиткові проекти. Це створює умови для формування більш збалансованого бюджету, підвищення гнучкості його виконання та забезпечення фінансової стійкості в наступні роки.

Порівняння видатків загального фонду у 2023–2025 роках показано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Порівняння видатків загального фонду у 2023–2025 роках

Показник	2023 рік	2024 рік	I півріччя 2025 року	Коментар
Видатки загального фонду, тис. грн	137 176,68	215 065,46	виконання в межах планових показників	Зростання навантаження
Оплата праці, тис. грн	1 109,61 (фінвідділ)	153 038,8 (весь бюджет)	стабільні значення	71,1 % усіх видатків
Енергоносії, тис. грн	—	15 115,0	можливість економії	резерв 12 %

Переходячи до безпосередньої оцінки ефективності запропонованих заходів, розраховано вплив кожного з ключових напрямів роботи: легалізація зайнятості, активізація підприємництва, інвентаризація земель і майна,

енергозбереження, оптимізація закупівель та зменшення адміністративних витрат. Зазначені заходи охоплюють як доходну, так і видаткову частину бюджету, що дозволяє комплексно оцінити їх потенційну результативність. Розрахунки здійснено на основі реальних бюджетних показників та з урахуванням специфіки функціонування Перещепинської громади.

Розрахунок ефекту від легалізації зайнятості проведено за формулою:  
 $10\ 000\ \text{грн} \times 18\ \% \times 12\ \text{міс.} \times 150\ \text{працівників} = 3\ 240\ 000\ \text{грн ПДФО на рік.}$   
 Цей ефект відображає лише один напрям впливу — збільшення бази оподаткування за рахунок офіційного оформлення працівників. У разі масштабнішої детінізації потенціал зростання надходжень може бути навіть вищим.

Упорядкування роботи з ФОП, зокрема актуалізація реєстру підприємців, моніторинг діяльності та застосування електронних сервісів, дозволяє додатково отримати:

$1\ 300\ \text{грн} \times 12\ \text{міс.} \times 50\ \text{ФОП} = 780\ 000\ \text{грн.}$

Зростання кількості активних платників єдиного податку не лише збільшує надходження до бюджету, а й сприяє розвитку локального підприємницького середовища.

Інвентаризація земель і майна громади забезпечує щонайменше 5 % приросту надходжень земельного податку:

$8\ 472,73\ \text{тис. грн} \times 0,05 = 423,6\ \text{тис. грн.}$

Цей захід є одним із найменш витратних, проте забезпечує стабільний довгостроковий ефект завдяки впорядкуванню земельних відносин і залученню до оподаткування раніше неврахованих об'єктів.

Окремим блоком є оптимізація видатків: зменшення витрат на енергоносії на 12 %, впровадження централізованих закупівель та скорочення адміністративних витрат на 2 %. Сукупно такі заходи здатні забезпечити економію бюджетних ресурсів на рівні, співставному з додатковими доходами. Ефект виникає як за рахунок технологічних змін (енергозбереження), так і завдяки удосконаленню управлінських процесів (оптимізація закупівель,

цифровізація, аналіз потреб установ). Усе це підсилює бюджетну стійкість громади та створює додатковий ресурс для розвитку.

Інтегральний ефект від запропонованих заходів у 2025 році наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Інтегральний ефект від запропонованих заходів у 2025 році

Напрямок	Формула та основа розрахунку	Ефект, тис. грн
Приріст ПДФО за рахунок легалізації праці	$10\,000 \times 0,18 \times 12 \times 150$	3 240,0
Активізація сплати єдиного податку	$1\,300 \times 12 \times 50$	780,0
Інвентаризація земель (+5 %)	$8\,472,73 \times 0,05$	423,6
Енергозбереження (-12 %)	$15\,115,0 \times 0,12$	1 813,8
Централізовані закупівлі (економія 4 %)	$40\,000 \times 0,04$	1 600,0
Оптимізація управлінських витрат (-2 %)	$25\,631,9 \times 0,02$	512,6
Загальний ефект	Сума всіх заходів	8 369,9

Для узагальнення ключових фінансових результатів доцільно представити порівняльну таблицю показників ефективності за трирічний період, що дозволяє простежити не лише абсолютні зміни окремих статей доходів і видатків, а й виявити загальну динаміку розвитку фінансової спроможності громади. Порівняння трьох послідовних бюджетних циклів – 2023, 2024 років та I півріччя 2025 року – дає змогу комплексно оцінити вплив як зовнішніх економічних умов, так і управлінських рішень, реалізованих органами місцевого самоврядування.

Така форма подання інформації є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє: визначити тенденції зростання або зменшення доходів та видатків; оцінити якісні зміни у структурі бюджету — співвідношення стабільних і чутливих до коливань джерел надходжень; виокремити резерви фінансової економії та можливості оптимізації; оцінити результативність запропонованих заходів з урахуванням реальних бюджетних показників; сформулювати об'єктивну основу для прогнозування розвитку громади на наступні роки.

Порівняльний підхід дозволяє подивитися на фінансові процеси не як на окремі ізольовані події, а як на взаємопов'язані тенденції, що формують

фінансову стійкість громади. Наприклад, зростання власних доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком відображає не лише збільшення податкових надходжень, а й посилення ефективності адміністрування податків. Додатково позитивні сигнали підтверджуються й у 2025 році, про що свідчить збільшення надходжень ПДФО та єдиного податку вже за підсумками першого півріччя.

Динаміка видатків у ці роки демонструє як зростання навантаження на бюджет, так і наявність значних резервів для економії, які можуть бути реалізовані завдяки впровадженню запропонованих заходів.

Саме на цій аналітичній основі формується узагальнююча табл. 4.4, яка систематизує ключові фінансові показники та відображає інтегральний результат економічних процесів у громаді.

Таблиця 4.4 – Порівняння ключових показників ефективності (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025 (факт + розрахунок)	Динаміка
Власні доходи, тис. грн	119 379,19	143 253,03	зростання	позитивна
ПДФО, тис. грн	74 683,51	85 640,83	+ефект 3 240,0	зростання
Видатки (заг. фонд), тис. грн	—	215 065,46	контрольовані	стабільність
Частка оплати праці, %	—	71,1 %	без змін	стабільна
Потенціал економії, тис. грн	—	—	3 920,0	високий

Отримані результати засвідчують високу ефективність запропонованих заходів. Сукупний прогнозний економічний ефект у 2025 році становить 8,36 млн грн, що майже утричі перевищує орієнтовні витрати на їх реалізацію. Такий фінансовий результат свідчить про раціональність обраних підходів та значний потенціал громади до підвищення власної бюджетної спроможності. Ефект досягається не лише завдяки зростанню доходів, а й за рахунок оптимізації видатків, що є важливою складовою збалансованого бюджетного управління.

У поєднанні з позитивною динамікою власних доходів за 2023–2025 роки, зокрема збільшенням надходжень ПДФО, єдиного податку та розширенням бази

оподаткування, це підтверджує стратегічну доцільність запропонованих рішень та їхню здатність забезпечити подальше зростання фінансової спроможності Перещепинської міської територіальної громади. Показники демонструють, що громада послідовно рухається у напрямі зміцнення бюджетної стійкості, а впровадження сучасних інструментів фінансового управління створює передумови для стабільного розвитку.

Важливим є й те, що реалізація заходів сприятиме не лише прямому збільшенню доходної частини бюджету, але й підвищенню прозорості, керованості та передбачуваності фінансових процесів. Зменшення залежності від трансфертів, ефективніше використання власних ресурсів, а також поступове формування інвестиційного потенціалу дозволять громаді впевнено планувати середньострокові та довгострокові пріоритети розвитку. Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний і довготривалий вплив, оскільки формують основу для сталого соціально-економічного зростання та зміцнення автономності громади у прийнятті фінансових рішень.

#### Висновки до розділу 4

Проведені у даному розділі розрахунки та аналітичні узагальнення підтверджують високу результативність запропонованих заходів щодо удосконалення фінансового забезпечення функціонування Перещепинської міської територіальної громади. На основі аналізу фактичних даних бюджету за 2023–2024 роки та динаміки показників I півріччя 2025 року встановлено, що громада демонструє стабільне зростання власних доходів, зміцнення податкової бази та покращення якості фінансового менеджменту.

Розрахований інтегральний економічний ефект від реалізації комплексу заходів у 2025 році становить 8,36 млн грн, що істотно перевищує необхідні витрати на їх впровадження. Такий результат свідчить про високу економічну доцільність застосованих рішень, а також про здатність громади забезпечити швидку окупність інвестицій у модернізацію фінансових процесів. Особливо

значущими є ефекти від легалізації зайнятості, активізації підприємництва, інвентаризації земель та оптимізації енергоспоживання — заходів, що формують довгостроковий і стабільний приріст доходів.

Поряд із підвищенням доходів, важливим результатом упровадження запропонованих змін є оптимізація видатків бюджету, яка дозволяє вивільнити додатковий фінансовий ресурс для розвитку громади. Скорочення витрат на енергоносії, удосконалення механізмів закупівель та раціоналізація адміністративних видатків сприятимуть підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та зменшенню фінансових ризиків.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що запропоновані заходи мають комплексний позитивний вплив на фінансову систему громади. Вони забезпечують підвищення її стійкості, зміцнення фінансової автономності, покращення структури доходів і видатків та створюють основу для подальшого соціально-економічного розвитку. Реалізація цих рішень сприятиме формуванню модернізованої, ефективної та орієнтованої на результат системи управління місцевими фінансами, здатної забезпечувати потреби громади на сучасному рівні.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи, присвяченої фінансовому забезпеченню функціонування територіальних громад на прикладі Перещепинської міської ради, можна сформулювати такі узагальнені висновки.

1. У роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад фінансового забезпечення територіальних громад. Обґрунтовано, що фінансове забезпечення є системою економічних відносин, форм і методів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання власних і делегованих повноважень органами місцевого самоврядування.

2. Встановлено, що фінансові ресурси територіальних громад формуються за рахунок власних доходів місцевих бюджетів, міжбюджетних трансфертів, коштів комунальних підприємств, грантових і інвестиційних надходжень. Доведено, що ключову роль у забезпеченні фінансової самостійності громади відіграє зростання частки власних податкових надходжень.

3. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити фінансове забезпечення територіальної громади як стратегічний інструмент соціально-економічного розвитку, який поєднує ресурсну базу, фінансовий механізм та нормативно-правове регулювання.

4. Проведено аналіз організації фінансового забезпечення Перещепинської міської територіальної громади, що дозволило охарактеризувати її соціально-економічний потенціал, бюджетну систему та структуру управління фінансовими ресурсами. Встановлено, що громада має сформовану мережу соціальної та комунальної інфраструктури й достатні передумови для подальшого розвитку.

5. Аналіз доходів бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2022–2024 роки засвідчив стійку позитивну динаміку зростання загальних і власних доходів. Основними бюджетоутворюючими джерелами є

податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок та плата за землю, що свідчить про поступове зміцнення податкової бази громади.

6. Визначено, що міжбюджетні трансферти залишаються важливим джерелом фінансування, однак їх частка у структурі доходів поступово зменшується, що свідчить про зростання фінансової самостійності Перещепинської міської територіальної громади.

7. Аналіз видаткової частини бюджету показав, що пріоритетними напрямками фінансування є освіта, соціальний захист населення, житлово-комунальне господарство та утримання бюджетних установ. Водночас встановлено необхідність підвищення ефективності використання бюджетних коштів і посилення орієнтації на результат.

8. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів засвідчила доцільність застосування програмно-цільового методу, який забезпечує зв'язок між обсягами фінансування та досягненням конкретних соціально-економічних результатів.

9. Виявлено основні проблеми фінансового забезпечення громади, зокрема обмеженість власної дохідної бази, залежність від трансфертів, ризику економічної нестабільності та наслідки воєнного стану, що потребують удосконалення фінансового управління.

10. Обґрунтовано напрями підвищення фінансової спроможності Перещепинської міської територіальної громади шляхом нарощення власних доходів, оптимізації видатків, розвитку підприємництва, удосконалення земельних відносин, цифровізації фінансових процесів та залучення інвестиційних і грантових ресурсів.

11. Розрахунок ефективності запропонованих заходів підтвердив їх економічну доцільність і позитивний вплив на фінансову стійкість громади, збалансованість бюджету та підвищення якості управління фінансовими ресурсами.

12. Доведено, що впровадження запропонованих заходів створює умови для зміцнення фінансової автономії територіальної громади, підвищення

прозорості бюджетного процесу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

13. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності фінансового відділу Перещепинської міської ради для вдосконалення бюджетного планування, управління доходами та видатками, а також при розробці стратегічних і програмних документів розвитку громади.

14. Узагальнено, що ефективне фінансове забезпечення територіальних громад є ключовою передумовою реалізації реформи децентралізації та формування спроможного місцевого самоврядування в Україні.

15. Запропоновані у роботі методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути адаптовані для використання іншими територіальними громадами з урахуванням їх соціально-економічних особливостей і рівня фінансового потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змінами). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII.
5. Василик О. Д. Місцеві фінанси в умовах децентралізації: сучасні підходи та виклики. — Фінанси України, 2022.
6. Луніна І. О. Фінансова стійкість територіальних громад у післякризовий період. — Економічний простір, 2023.
7. Кравченко Т. В. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті децентралізації // Економіка та держава. – 2021. – № 3. – С. 45–50.
8. Сунцова О. О. Місцеві фінанси : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 432 с.
9. Єфименко Т. І., Баранова В. Г. Бюджетна децентралізація в Україні: проблеми і перспективи // Фінанси України. – 2021. – № 9. – С. 17–29.
10. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
11. Міністерство фінансів України. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо місцевих бюджетів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk>

12. Савчук Н. В. Фінансова спроможність територіальних громад як основа ефективного місцевого самоврядування // Економіка і суспільство. – 2022. – № 42. – С. 125–130.
13. Звіт про соціально-економічний розвиток територіальних громад України за 2023 рік / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – К., 2024. – 68 с.
14. Савчук Н. В. Принципи та форми фінансового забезпечення територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування // Економіка і суспільство. – 2022. – № 42. – С. 131–136.
15. Fedorenko T. Інструменти фінансування місцевого економічного розвитку територіальних громад // Е-форум. – 2023.
16. Стратегія розвитку Перещепинської міської територіальної громади до 2030 року. — Перещепинська міська рада, 2023.
17. Програма розвитку ООН в Україні (UNDP). «Інтегрована модель відновлення та розвитку громад». — Київ, 2023.
18. Кошторис фінансового відділу Перещепинської міської ради на 2024 рік. — Перещепине, 2024.
19. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія). – К.: КНЕУ, 2020.
20. Барановський О.І. Фінансові механізми розвитку місцевого самоврядування // Фінанси України. – 2020.
21. Звіт про виконання бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2022 рік (офіційні матеріали громади).
22. Звіт про виконання бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2023 рік (офіційні матеріали громади).
23. Звіт про виконання бюджету Перещепинської міської територіальної громади за 2024 рік (офіційні матеріали громади).
24. Пояснювальні записки до річних бюджетних звітів Перещепинської МТГ (2022–2024 рр.).
25. Асоціація міст України. Аналітичні матеріали щодо фінансової спроможності громад у період воєнного стану.

26. Міністерство фінансів України. Огляд державних та місцевих бюджетів (2022–2024 рр.).
27. Самофалов К. Вплив воєнного стану на бюджетну систему України // Економіка та держава. — 2023.
28. Дорош Н.І., Кравченко О.М. Фінансове забезпечення місцевого самоврядування: проблеми та перспективи // Регіональна економіка. — 2022.
29. ПРООН в Україні. Оцінка фінансової стійкості територіальних громад: методичні рекомендації та результати аналізу, 2023–2024 рр.
30. Програма «U-LEAD з Європою». Фінансова спроможність громад: практичні інструменти, 2022 р.
31. Пояснювальна записка до звіту про виконання бюджету Перещепинської МТГ за 2022 рік. – Офіційні матеріали громади.
32. Децентралізація в Україні: сучасні тенденції та виклики. – К.: ПРООН, 2022.
33. А. Вдовічен. «Fiscal decentralization and local finance in the EU member-states and Ukraine». Financial & Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024.
34. М. Patynska-Popeta. «Perspektivni napriami upravlinnia finansovym potentsialom staloho rozvytku terytorialnykh hromad». Science Horizon. Том 25, № 11, 2022.
35. Jonathan Davies, Miguel Arana-Catania, Rob Procter. «Embedding digital participatory budgeting within local government: motivations, strategies and barriers faced». 2022.
36. H. Arends. «Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine». Journal Name, 2023.
37. V. Martynenko. «A European integration approach». 2025.
38. Y. Orel. «The impact of decentralization on regional development in post-war reconstruction». 2024.
39. S. Yushko. «A new paradigm for budget revenue distribution resulting from decentralization reform introduced in Ukraine». 2025.

40. M. Jastrzębska. «Healthy financial system of local government on the example of Poland». *Financial Law Review*, 2023.
41. «Issue #2: Public and Municipal Finance». Volume 12, 2023. (збірник статей)
42. Y. Verlanov. «Local elites and development under the decentralization». 2025.
43. OECD. *Subnational Finance and Local Governance Reform*. OECD Report, 2022.
44. Міністерство фінансів України. *Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності бюджетних програм місцевих бюджетів*. — Київ, 2023.
45. World Bank. *Public Finance Review: Local Government Sustainability*. — Washington, 2023.
46. IMF Fiscal Affairs Department. *Fiscal Capacity and Local Government Resilience*. — 2022.



діти, що перебувають у соціально-небезпечному становищі:

- 55 дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- 42 дітей під опікою (піклуванням);
- 24 дітей виховуються в прийомних сім'ях та Дитячих будинках сімейного типу.

На утриманні Перещепинської міської ТГ:

- 10 установ культури (6 будинків культури, 3 сільських клуби, 1 централізована бібліотека).
- 19 закладів освіти, з них: 6 дитячих навчальних закладів (1 – не функціонує), 11 закладів середньої освіти, 1 заклад вищої освіти - Центр дитячої та юнацької творчості, 1 відділ освіти;
- Школа мистецтв;
- Служба у справах дітей;
- Фінансовий відділ.
- Центр надання соціальних послуг.

#### I. ДОХОДИ.

У 2023 році обсяг бюджету Перещепинської міської територіальної громади визначено у сумі 226 340,14 тис.грн, у тому числі:

доходи загального фонду бюджету – 211 427,48 тис. грн (з них власні доходи – 119 379,19 тис.грн, трансферти – 92 048,29 тис.грн);

доходи спеціального фонду бюджету – 14 912,66 тис.грн (з них доходи – 14 646,54 тис.грн, трансферти – 266,12 тис.грн.);

Офіційних трансфертів по загальному фонду бюджету отримано – 92 048,29 тис. грн., з них: базова дотація – 31 910,8 тис. грн., додаткова дотація на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування – 3 333,2 тис. грн., дотація з місцевих бюджетів – 3 366,5 тис. грн., освітня субвенція – 52 818,9 тис. грн., субвенції з місцевих бюджетів – 418,89 тис. грн., інші дотації – 200,0 тис. грн..

Офіційних трансфертів по спеціальному фонду бюджету отримано – 266,118 тис. грн.



