

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної магістерської роботи

на тему:

**«Стратегічні напрями управління місцевими фінансами (на
прикладі Шпанівської сільської ради)»**

Виконала: студентка групи МСз-31м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Почтарук С.В.

Керівник:

к.е.н., доцент Фроленкова Н.А.

Рецензент:

к.е.н., доцент ХХХ

Рівне - 2025 року

Звіт подібності

Метадані

Назва організації		Назва організації		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Назва організації				
National University of Water and Environmental Engineering				
Заголовок				
Pochtaruk S._Stratehichni napriamy upravlinnia mistsevymy finansamy (na prykladi Shpanivskoi silskoi rady).docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Почтарук Світлана Вікторівна		Почтарук Світлана Вікторівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
21188	169642	12/15/2025	---	332867792

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



21188

Кількість слів



169642

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		13
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		88

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/365f73a7-ef48-442a-b441-bae449888f4c/download	32 0.15 %
2	https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6100/6565657448	27 0.13 %
3	Assessment of the level of transformation of information support for public finance management Свірко Світлана Володимирівна, Бардаш Сергій Володимирович, Краєвський Володимир Миколайович;	25 0.12 %

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ	7
1.1. Сутність та особливості управління місцевими фінансами в Україні	7
1.2. Організаційно правове забезпечення системи управління місцевими фінансами	11
1.3. Тенденції управління місцевими фінансами: бібліографічний аналіз	23
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ	34
2.1. Дослідження особливостей управління місцевими фінансами в Україні	34
2.2. Аналіз ефективності управління місцевими фінансами на прикладі Шпанівської сільської ради	51
2.3. Оцінка стратегічного середовища управління місцевими фінансами Шпанівської сільської ради	66
Висновки до другого розділу	76
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	78
3.1. Концептуальні засади удосконалення управління місцевими фінансами громади	78
3.2. Удосконалення використання фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів Шпанівської сільської ради	82
3.3. Шляхи посилення інвестиційних можливостей громади	85
Висновки до третього розділу	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена глибинними трансформаціями системи публічних фінансів України, які особливо загострилися в умовах децентралізації, воєнного стану та необхідності забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Місцеві фінанси стали ключовою ланкою забезпечення життєздатності громад, підтримки критичної інфраструктури, реалізації соціальної політики та управління ризиками в умовах нестабільності. Водночас практика функціонування місцевих бюджетів демонструє наявність численних проблем - від дисбалансів у структурі доходів та видатків до обмеженої інвестиційної активності, нерівномірності розвитку громад і недостатньої якості стратегічного планування. Саме тому питання удосконалення управління місцевими фінансами має важливе наукове та практичне значення й вимагає комплексного системного аналізу.

Сучасні наукові підходи до управління місцевими фінансами ґрунтуються на напрацюваннях українських дослідників, які розкривають як теоретичні засади, так і прикладні аспекти бюджетного менеджменту в умовах децентралізації, воєнних викликів та економічної нестабільності. Зокрема, К. Бліщук досліджує специфіку публічних фінансів у воєнний період, акцентуючи на адаптивності й управлінських викликах для громад.

У роботах Д. Бойченка, Л. Івашової, Н. Шевченко, З. Лободіної, С. Собкової та В. Ясенецького висвітлено стратегічні аспекти бюджетного планування, цифровізації фінансових процесів, підвищення прозорості та ефективності адміністрування місцевих ресурсів.

Праці Г. Возняка, Ю. Голинського, В. Волкової, Н. Кондратенко та Б. Малиняка заклали методологічну базу для оцінки фінансової спроможності громад, оптимізації міжбюджетних відносин, управління податковою базою та розвитку інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Ці дослідження забезпечують комплексне теоретичне підґрунтя для формування сучасної моделі управління фінансами громад, що базується на принципах стратегічності, відкритості, результативності та фінансової стійкості.

Метою дослідження є розроблення стратегічних напрямів удосконалення управління місцевими фінансами на прикладі Шпанівської сільської ради, що передбачає всебічне виявлення проблем, оцінювання фінансової спроможності та формування інструментів зміцнення бюджетного потенціалу громади.

Відповідно до поставленої мети окреслено такі завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні основи та концептуальні підходи до управління місцевими фінансами;
- проаналізувати організаційно-правове регулювання системи місцевих фінансів в Україні у контексті децентралізаційних трансформацій;
- здійснити бібліографічний та емпіричний аналіз сучасних тенденцій управління місцевими фінансами;
- дослідити особливості функціонування місцевих фінансів в Україні в умовах кризових викликів;
- оцінити ефективність управління місцевими фінансами Шпанівської сільської ради;
- провести SWOT- та PEST-аналіз стратегічного середовища громади;
- обґрунтувати концептуальні засади удосконалення фінансового менеджменту громади;
- запропонувати напрями оптимізації використання фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів;
- розробити методологічні підходи до інвестиційної моделі громади та оцінювання результативності управлінських рішень.

Об'єктом дослідження виступає процес управління місцевими фінансами у територіальних громадах. Предметом дослідження є механізми, інструменти й методи стратегічного управління місцевими фінансами та шляхи їх удосконалення на рівні Шпанівської громади.

Теоретичною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері бюджетної політики, муніципальних фінансів, стратегічного управління, регіонального розвитку та децентралізації. Наукові результати доповнені аналізом нормативно-правових актів, офіційної статистики,

аналітичних звітів, матеріалів Державної казначейської служби України та Міністерства фінансів України.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення бюджетного планування, оптимізації ресурсного забезпечення та запровадження нових підходів до стратегічного розвитку Шпанівської сільської ради. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані фінансовими органами громади, виконавчими структурами місцевого самоврядування та слугувати основою для формування стратегічних програм розвитку.

Структура роботи логічно узгоджена з метою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні та нормативні засади управління місцевими фінансами, у другому здійснено аналіз їх сучасного стану на загальнодержавному рівні та на прикладі Шпанівської громади, у третьому запропоновано стратегічні напрями удосконалення фінансового менеджменту.

Методологічну основу роботи сформували методи аналізу і синтезу, порівняння, економіко-статистичні підходи, SWOT- і PEST-аналіз, структурно-логічні методи, а також бібліометричний аналіз із використанням програмного забезпечення VOSviewer для виявлення наукових тенденцій досліджуваної проблематики.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби, матеріали Шпанівської сільської ради, наукові статті, монографії та результати міжнародних дослідницьких платформ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ

1.1. Сутність та особливості управління місцевими фінансами в Україні.

Ефективне управління місцевими фінансами є критичною умовою забезпечення функціонування та сталого розвитку територіальних громад, особливо в контексті динамічних соціально-економічних та геополітичних трансформацій, що відбуваються в Україні. Фінансова діяльність органів місцевого самоврядування визначається як система прийомів і методів управління місцевими фінансами, яка базується на ключових принципах - спроможності, ефективності, прозорості, підзвітності - і забезпечує функціонування й розвиток громади. Управлінський акцент зміщується від короткострокового директивного планування доходів і видатків до стратегічного управління місцевими фінансами.

Місцеві фінанси, як об'єктивне явище, являють собою систему формування, розподілу та використання доходів територіальних громад і місцевими органами влади для виконання делегованих та закріплених функцій і завдань. Їхня фінансова спроможність виокремлюється у внутрішню та зовнішню складові, причому внутрішня спроможність охоплює правовий, матеріально-екологічний та організаційний компоненти, а управління місцевими фінансами повинно бути спрямоване на досягнення оптимальної комбінації цих ресурсів [5].

Кінцева мета фінансової політики територіальних громад полягає у забезпеченні стійких темпів зростання місцевої економіки, фінансової самодостатності та підвищення добробуту мешканців через ефективне управління ресурсами [4]. Управління місцевими фінансами є цілеспрямованим впливом суб'єктів управління на фінансові процеси для досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості.

Об'єктом управління є публічні фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, до яких належать місцеві бюджети, цільові фонди, місцеві запозичення, комунальне майно і земля, а також фінансова діяльність комунальних підприємств.

Суб'єктами управління є органи місцевого самоврядування регіонального (обласні ради) і локального рівнів (місцеві ради), органи самоорганізації населення, а також інші учасники бюджетного процесу. Стратегічне управління місцевими фінансами передбачає розвиток ресурсного потенціалу територій як головного об'єкта управління з метою розширення ресурсної бази місцевих бюджетів [29].

Функції управління місцевими фінансами реалізуються через низку етапів, які повторюються у циклах (малий - щорічно, середній - кожні три роки, великий - кожні 5-10 років), що відповідають поточному, середньостроковому та стратегічному рівням управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види управління місцевими фінансами

Вид управління	Горизонт	Цілі та Зміст
Стратегічне	Довгостроковий (5-10 років)	Формування та розвиток ресурсного потенціалу території. Передбачає встановлення обсягів фінансових ресурсів на перспективу для реалізації програм, пов'язаних з економічним піднесенням та вирішенням соціальних проблем. Вимагає стратегічного мислення керівників.
Середньострокове планування	3 роки	Розробка місцевих фінансових планів. Враховує очікувані результати розвитку нових точок зростання ресурсного потенціалу, орієнтується на стратегічні пріоритети та оцінює майбутні наслідки фіскальної політики.
Оперативне (Поточне)	Короткостроковий (1 рік)	Передбачає розробку річного бюджету та короткотермінових планів. Комплекс заходів, спрямованих на виконання фінансового плану регіону.

Джерело: побудовано автором за [5].

Стратегія управління місцевими фінансами має бути гнучкою та адаптивною, що обумовлює швидку адаптацію до динамічних змін умов зовнішнього середовища [1].

Ефективність управління місцевими фінансами неможлива без дотримання фундаментальних принципів [5]:

1. Прозорість (публічність): фінансові процеси мають бути відкритими та доступними для громадськості. Це включає регулярну публікацію фінансових звітів, забезпечення доступу до інформації про використання бюджетних коштів і зрозумілості даних для населення. Прозорість є ключовим фактором для забезпечення довіри населення та запобігання корупції.

2. Участь громадськості (партисипативність): громадяни повинні мати можливість брати активну участь у вирішенні питань місцевого значення, формуванні бюджету, його обговоренні (громадські слухання, партисипативне бюджетування) та контролі за використанням коштів. Партисипативне бюджетування («бюджет участі» або «громадський бюджет») передбачає виділення частини місцевого бюджету, якою безпосередньо управляє громадськість, що підвищує прозорість і довіру.

3. Підзвітність: органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за управління фінансами, регулярно звітуючи про фінансові результати та готовність до відкритого обговорення рішень.

Фінансовий контроль на місцевому рівні є діяльністю суб'єктів контролю, спрямованою на попередження та своєчасне виявлення фактів незаконних та неефективних дій у сфері місцевих фінансів (табл.1.2).

Об'єкти фінансового контролю на місцевому рівні включають: місцеві бюджети, цільові фонди місцевого самоврядування, місцеві запозичення, комунальне майно і земля, а також фінансова діяльність комунальних підприємств.

Таблиця 1.2

Види фінансового контролю на місцевому рівні

Вид контролю	Сутність
Попередній	Перевірка проєктів бюджетів, фінансових планів, кошторисів перед їх затвердженням.
Поточний	Здійснюється під час проведення фінансових операцій (наприклад, при укладанні угод, розміщенні замовлень), допомагає своєчасно виявити порушення.
Наступний	Здійснюється після проведення фінансових операцій, передбачає більш глибокий аналіз. Його ще називають контролем за фактом.

Джерело: побудовано автором за [18].

Об'єкти фінансового контролю на місцевому рівні включають: місцеві бюджети, цільові фонди місцевого самоврядування, місцеві запозичення, комунальне майно і земля, а також фінансова діяльність комунальних підприємств.

У сфері протидії корупції, яка є значною проблемою у сфері управління місцевими фінансами, особливо щодо земельних ділянок та комунального майна [22]:

- необхідне впровадження дієвого механізму оцінювання ринкової вартості майна та заборона застосування неконкурентних процедур відчуження;
- важливо забезпечити прозорість та громадський контроль за використанням коштів органів місцевого самоврядування і комунальними підприємствами;
- ключовим інструментом прозорості публічних закупівель є система Prozorro, що сприяє зниженню корупційних ризиків.

Сучасний стан управління місцевими фінансами в Україні визначається, насамперед, повномасштабним вторгненням та триваючим процесом фінансової децентралізації. Повномасштабна агресія РФ, введення воєнного стану та часта зміна умов прийняття рішень вимагають високоефективних управлінських рішень в екстремальних умовах, викликів та невизначеності [1]. Стратегії мають набувати ризик-орієнтованого (антикризового) характеру, передбачаючи найбільш імовірні ризики та шляхи їх запобігання [2].

Фінансова політика забезпечення економічного зростання територіальних громад в умовах нестабільності має бути адаптивною, стійкою та орієнтованою на підтримку населення, бізнесу та критичної інфраструктури. Одним із ключових фіскальних ризиків є загроза збереження макроекономічної стабільності, зниження темпів економічного зростання, недостатній обсяг акумульованих коштів та зростання потреби у фінансуванні оборони і відновлення [3].

Умовами невизначеності вимагається впровадження гнучкого бюджетування, диверсифікації доходів та антикризового управління для стабільного функціонування громад. Необхідність негайного вирішення критичних потреб (фінансування оборони, соціальна підтримка) призводить до реактивного підходу в управлінні видатками, що часто супроводжується скороченням інвестицій у довгострокові проекти.

Традиційні джерела (податки, трансферти) часто є недостатніми для забезпечення потреб громад. Стратегічне управління місцевими фінансами вимагає пошуку резервів збільшення фінансової спроможності громади та мобілізації ресурсів для фінансування соціально-економічного розвитку [6].

Таблиця 1.3

Виклики та стратегічні напрями адаптивного управління місцевими фінансами в Україні

Сфера	Виклики та проблеми	Стратегічні напрями та інструменти
Ресурси та доходи	Висока централізація фінансових ресурсів у держави. Нерівномірність розвитку громад (асиметрія). Зниження дохідної частини через війну та міграцію.	Багаторівнева диверсифікація джерел надходжень. Підвищення фіскальної ролі місцевих податків і зборів. Кооперативне (спільне) адміністрування майнових податків. Залучення грантів та соціального інвестування.
Планування та процеси	Відсутність реального планування і прогнозування, що ускладнює досягнення стратегічних цілей. Низька якість розроблених прогнозів.	Впровадження середньострокового бюджетного планування (3 роки). Гнучке бюджетування (оперативний перегляд бюджетів). Використання економетричних моделей для прогнозування.
Інституційна спроможність	Нестача фахових кадрів. Низький рівень муніципального фінансового менеджменту. Недосконалість законодавчої бази щодо децентралізації (відсутність законів про місцевий референдум, стандартів послуг).	Підвищення професійної спроможності кадрів (навчання ОМС). Інституційний розвиток фінансових органів громад. Розробка та запровадження власних місцевих політик і стратегій.
Цифровізація та прозорість	Недостатній рівень цифровізації. Проблема недостатньої прозорості та підзвітності бюджетного процесу.	Впровадження електронного урядування. Інтеграція цифрових платформ (Prozorro, Є-дата) в єдину екосистему управління. Використання ІІІ та блокчейн-технологій для підвищення прозорості. Розвиток веб-порталу «Бюджет для громадян».

Джерело: побудовано автором за [28].

Ключові інструменти для розширення фінансової бази територіальної громади [35]:

1. Податкові інструменти:

- місцеві податки і збори: податок на майно, єдиний податок, туристичний збір, збір за місця для паркування. Важливо надавати гнучкість ставок місцевих податків для регулювання надходжень;

- удосконалення адміністрування: прискорення цифровізації та інтеграції реєстрів (ДЗК, Реєстр речових прав) для повного охоплення об'єктів податковим обліком (особливо земельного податку). Кооперативне адміністрування майнових податків ОМС.

2. Управління активами (комунальна власність):

- раціональне використання майна: Земля, будівлі, комунальні підприємства - як потенційні джерела доходів;

- портфельне управління активами: оцінка активів як джерел доходу (оренда, концесія, приватизація непрофільних активів);

- земельні торги: широке застосування земельних торгів для надання ділянок (подолання корупції та збільшення доходів).

3. Залучення інвестицій та позик:

- місцеві позики (облігації): можливий напрям розширення фінансової бази, що в європейських країнах формує до 10-15% доходів. Необхідно вирішити проблеми ліквідності муніципальних облігацій та механізму захисту прав кредиторів;

- «зелені облігації»: перспективний інструмент для залучення фінансування під проєкти, спрямовані на збереження природних ресурсів та енергоефективність;

- гранти та міжнародна допомога: цільова фінансова допомога на безоплатній і безповоротній основі, особливо актуальна для малих громад. Вимагає співфінансування та підготовки якісних проєктних заявок;

- державно-приватне партнерство (ДПП): залучення приватного партнера для реалізації інфраструктурних проєктів (наприклад, у сферах видобування корисних копалин, постачання тепла, очищення води).

4. Цільові та позабюджетні фонди:

- створення місцевих фондів розвитку: дозволяють акумулювати додаткові ресурси на реалізацію місцевих програм (фонди підтримки підприємництва, інновацій, освіти, культури, спорту);
- самооподаткування: добровільне залучення коштів населення за рішенням зборів громадян для фінансування разових цільових заходів соціально-побутового характеру.

Стратегічне управління місцевими фінансами вимагає не тільки розуміння цілей і принципів, але й комплексного, системного підходу, який консолідується зі стратегією розвитку територіальної громади (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Структурні складові стратегії управління місцевими фінансами

Складова	Зміст
Вступ	Короткий опис, стратегічні пріоритети, синхронізація бюджетного планування (поточного, середньо- та довгострокового).
Ресурсний профіль	Характеристика ресурсного потенціалу (природний, людський, фінансовий, організаційно-інституційний) та можливості його мобілізації до бюджету.
Структура цілей	Стратегічні та операційні цілі, що впливають з пріоритетів та результатів SWOT-аналізу, і спрямовані на вирішення ключових проблем управління місцевими фінансами
Алгоритм реалізації	Програми, проєкти та заходи; формування нормативно-правових актів; бюджетування; контроль.

Джерело: побудовано автором за [35].

Ресурсний профіль повинен враховувати сукупність наявних природних умов і ресурсів, їх мобілізацію (наприклад, земельний фонд, надра). Якість стратегії управління місцевими фінансами значною мірою залежить від її консолідованості зі стратегією розвитку територіальної громади.

Управління місцевими фінансами повинно забезпечувати інтеграцію управлінських процесів із річним бюджетуванням у часових рамках, що дозволяє вчасно коригувати рішення відповідно до стратегічних пріоритетів. При цьому інструменти управління, які використовуються, мають сприяти інноваційно-інвестиційній моделі розвитку ресурсного потенціалу територій, підвищенню конкурентоспроможності та залученню інвестицій.

У підсумку, сучасне управління місцевими фінансами в Україні - це складний, багатовекторний процес, який вимагає не лише технічного вдосконалення бюджетних процедур і цифровізації, але й глибокої адаптації до умов системної кризи та військових викликів, постійного нарощування власного ресурсного потенціалу та зміцнення фінансової автономії для забезпечення стійкості та розвитку.

1.2. Організаційно-правове забезпечення системи управління місцевими фінансами.

Організаційно-правове забезпечення системи управління місцевими фінансами становить собою цілісну сукупність законодавчих, нормативно-правових та інструктивних актів, а також інституційних механізмів, які регламентують процеси формування, розподілу, використання, обліку, контролю та звітування щодо фінансових ресурсів територіальних громад. Ця система є фундаментальною основою, на якій ґрунтується фінансова автономія органів місцевого самоврядування і визначається їхня здатність самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати соціально-економічний розвиток територій [20]. У сучасних умовах трансформації, викликаних реформою децентралізації та викликами військового часу, актуальність удосконалення організаційно-правового забезпечення управління місцевими фінансами лише посилюється [21].

Нормативно-правова основа системи управління місцевими фінансами в Україні є багаторівневою та включає акти міжнародного, загальнодержавного, регіонального та локального рівнів [23]. До базових нормативних актів, які регламентують управління фінансами територіальних громад, належать Конституція України, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України

«Про місцеве самоврядування в Україні», а також щорічні Закони України «Про Державний бюджет України».

Конституція України, як основний закон держави, займає центральне місце і встановлює засади функціонування бюджетної системи. У ній закріплено існування місцевого самоврядування, а також визначено, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад [17]. Крім того, Конституція України гарантує, що держава фінансує здійснення делегованих органам місцевого самоврядування повноважень у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету окремих загальнодержавних податків. Держава також бере участь у формуванні доходів місцевих бюджетів, фінансово підтримує місцеве самоврядування та гарантує органам місцевого самоврядування доходну базу, достатню для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб.

Бюджетний кодекс України є центральним актом, що регламентує управління фінансами територіальних громад. У ньому систематизовано та унормовано найважливіші управлінські питання, включаючи функціонування бюджетної системи, порядок фінансування бюджету (дефіцит, профіцит) та відносини щодо місцевого боргу, організацію бюджетного процесу та повноваження його учасників. Бюджетний кодекс України визначив, що місцеві бюджети є самостійними [15]. Кодекс встановлює взаємовідносини між державним і місцевими бюджетами, визначає склад надходжень та витрат місцевих бюджетів, а також регламентує складання, розгляд, затвердження, виконання та звітність місцевих бюджетів. Згідно з нормами Бюджетного кодексу України, місцевими бюджетами в Україні є бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджетний кодекс України також містить положення про міжбюджетні відносини, включаючи розмежування видатків між бюджетами, фінансові нормативи бюджетної забезпеченості та міжбюджетні трансферти. Зокрема, з 2019 року Бюджетний кодекс України закріпив поняття «фіскальні

ризика», які можуть призводити до зменшення надходжень та/або потребувати додаткових витрат бюджету, відповідно спричиняючи збільшення дефіциту та місцевого боргу.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, визначає їх вичерпний перелік та порядок адміністрування. Кодекс надав органам місцевого самоврядування право регулювати ставки окремих місцевих податків і зборів (наприклад, податок на майно, єдиний податок, туристичний збір, збір за місця для паркування транспортних засобів) [26]. При цьому забороняється встановлення інших місцевих податків та зборів, не передбачених у нормативно-правовому полі.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» детально окреслив повноваження рад, їх голів та виконавчих органів. Закон встановив концептуальні підходи до формування доходів, збалансування місцевих бюджетів та витрачання бюджетних коштів. Він закріпив принципи місцевого самоврядування, зокрема принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової основи. До виключних повноважень місцевих рад належить, зокрема, створення цільових фондів, визначення їх напрямів використання, а також затвердження порядку формування та витрачання коштів цих фондів. Органи місцевого самоврядування самостійно розробляють, затверджують і виконують відповідні місцеві бюджети, і втручання державних органів у ці процеси не допускається [11].

До нормативно-правового забезпечення також належать:

- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів», який регулює порядок ведення та доступу громадян до Єдиного веб-порталу використання публічних коштів [9].
- Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» та інші акти, що регламентують контрольно-ревізійну діяльність [13].
- Підзаконні акти Міністерства фінансів України, включаючи накази, що регламентують порядок складання та заповнення форм фінансової і бюджетної

звітності, реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів.

Детально специфіку регулювання у сфері місцевих фінансів вітчизняних нормативно-правових актів згруповано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості нормативно-правового регулювання у сфері місцевих фінансів

Нормативно-правовий акт	Предмет регулювання в сфері місцевих фінансів
Конституція України	Закріплення матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування; гарантія фінансування делегованих повноважень; засади функціонування бюджетної системи.
Бюджетний кодекс України	Регламентування бюджетних правовідносин (складання, виконання, звітність, контроль); встановлення принципів бюджетної системи та міжбюджетних відносин; визначення стадій бюджетного процесу, поняття "бюджетне призначення".
Податковий кодекс України	Визначення вичерпного переліку місцевих податків і зборів; надання права місцевим радам регулювати ставки окремих податків.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Визначення системи та гарантій місцевого самоврядування; закріплення власних та делегованих повноважень; право на створення цільових фондів; гарантія самостійності місцевих бюджетів.
Закон України «Про відкритість використання публічних коштів»	Регулювання доступу до інформації про використання коштів державного та місцевих бюджетів; порядок функціонування Єдиного веб-порталу.

Джерело: побудовано автором.

Організаційне забезпечення управління місцевими фінансами реалізується через складну інтегровану мережу суб'єктів, наділених бюджетними повноваженнями (правами й обов'язками з управління бюджетними коштами) [11; 12].

1. Органи місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи) є ключовими суб'єктами управління. Їхня компетенція в галузі фінансів, розкрита через коло повноважень, значною мірою визначає характер управління місцевими фінансами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Основні повноваження органів місцевого самоврядування у сфері місцевих фінансів

Суб'єкти ОМС	Основні повноваження у сфері фінансів
Представницькі органи (Ради)	Визначення основних цілей, завдань і напрямів місцевої бюджетної політики; розгляд проєкту та затвердження рішення про місцевий бюджет, внесення змін до нього; встановлення і скасування місцевих податків і зборів, їх ставок; розгляд і затвердження звіту про виконання місцевого бюджету.
Виконавчі органи ОМС (Виконавчі комітети)	Забезпечення виконання місцевих бюджетів; загальна організація та управління виконанням відповідного місцевого бюджету; координація діяльності учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету.
Місцеві фінансові органи (Фінансові управління/відділи)	Здійснення функцій зі складання, виконання місцевих бюджетів, контролю за витрачанням коштів; розробка і доведення до головних розпорядників бюджетних коштів інструкцій з підготовки бюджетних запитів; проведення аналізу бюджетних запитів на предмет відповідності меті та ефективності використання коштів.

Джерело: побудовано автором за [11; 15].

2. Органи державної влади (центральний рівень)

На центральному рівні управління місцевими фінансами (що є частиною публічних фінансів) задіяні ключові органи виконавчої та контролюючої влади:

- Міністерство фінансів України (Мінфін): є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації бюджетної політики. Мінфін відповідає за розробку та затвердження типових форм бюджетних запитів. На стадії складання проєктів місцевих бюджетів Мінфін доводить місцевим державним адміністраціям і виконавчим органам місцевих рад особливості складання розрахунків до проєктів місцевих бюджетів та розрахунки прогнозних обсягів міжбюджетних трансфертів.
- Державна казначейська служба України (ДКСУ): виконує ключову роль у бюджетному процесі, забезпечуючи касове обслуговування бюджетів усіх рівнів. Діяльність ДКСУ є необхідним та ефективним інструментом реалізації фінансової політики. Казначейство функціонує на засадах Єдиного казначейського рахунку, що забезпечує централізоване управління фінансовими ресурсами. Його функції охоплюють:
 - функції «касира»: зарахування, зберігання та витрачання коштів місцевих бюджетів.
 - функції «бухгалтера»: ведення обліку операцій щодо виконання місцевих бюджетів із дотриманням національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі.
 - функції «контролера»: здійснення попереднього і поточного контролю за цільовим спрямуванням бюджетних коштів та перевірка відповідності платіжних доручень взятим бюджетним зобов'язанням.
 - функції «менеджера» бюджетних ресурсів.

Взаємодія між ДКСУ та органами місцевого самоврядування регламентується Порядком казначейського обслуговування місцевих бюджетів, затвердженим наказом Міністерства фінансів України.

3. Органи фінансового контролю. Організаційне забезпечення фінансового контролю є критичним для забезпечення законності та ефективності використання публічних фінансів. Органи контролю на місцевому рівні наділені повноваженнями щодо: контролю за надходженням і використанням коштів, своєчасним поверненням

кредитів, одержаних під місцеві гарантії, а також станом внутрішнього контролю [13]:

- Державна аудиторська служба України (ДАСУ) (раніше Державна фінансова інспекція України): забезпечує реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю. ДАСУ уповноважена здійснювати державний фінансовий контроль за цільовим і ефективним використанням коштів місцевих бюджетів, а також за фінансово-господарською діяльністю комунального сектору. Здійснює ревізії та перевірки. Новим напрямом її діяльності є аудит ефективності виконання бюджетних програм, що спрямований на визначення ефективності використання бюджетних коштів.
- Рахункова палата України: здійснює зовнішній аудит. Її повноваження на місцевому рівні обмежені контролем використання коштів Державного бюджету України, а також надходжень і використання коштів, отриманих від іноземних держав, Європейського Союзу та іноземних фінансових установ.
- Органи Фіскальної служби України: здійснюють контроль за своєчасністю, достовірністю та повнотою нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів до місцевих бюджетів. Об'єктами контролю цих органів є платники податків (юридичні та фізичні особи).

Бюджетний процес - це регламентований бюджетним законодавством порядок складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства [30].

Організація планування місцевих бюджетів починається з доведення Міністерством фінансів України місцевим державним адміністраціям і виконавчим органам місцевих рад особливостей складання розрахунків до проєктів місцевих бюджетів на наступний бюджетний період.

- Бюджетний запит: є ключовим документом, підготовленим головним розпорядником бюджетних коштів, що містить пропозиції з відповідним обґрунтуванням щодо обсягу бюджетних коштів, необхідних для його діяльності на наступні бюджетні періоди.

- Середньострокове планування: Бюджетний кодекс України передбачає складання та схвалення прогнозу місцевого бюджету - документа середньострокового бюджетного планування, що визначає показники місцевого бюджету на середньостроковий період. Це забезпечує зв'язок річного бюджету зі стратегічними цілями громади та пріоритетами, визначеними у програмних документах економічного і соціального розвитку території.

Виконання місцевого бюджету за видатками - це здійснення комплексу дій, спрямованих на реалізацію передбачених заходів та досягнення визначених цілей у межах запланованих ресурсів. Основні стадії виконання бюджету за видатками включають затвердження кошторисів, взяття бюджетних зобов'язань, отримання товарів/послуг та здійснення платежів [32].

Державна казначейська служба України відіграє вирішальну роль на етапі виконання бюджету, здійснюючи операції щодо виконання платіжних доручень розпорядників бюджетних коштів лише на підставі підтвердних документів, відповідно до взятих бюджетних зобов'язань та наявних бюджетних асигнувань. Казначейство веде реєстр розпорядників бюджетних коштів та забезпечує облік надходжень.

Звітність про виконання місцевих бюджетів регламентується статтями 58-61, 80 Бюджетного кодексу України. Вона може бути оперативною, місячною, квартальною і річною.

Організація складання звітності покладається на Державну казначейську службу України, яка складає та подає відповідним місцевим фінансовим органам звітність за встановленими формами. Мета звітності - надання повної, правдивої та неупередженої інформації користувачам (населенню, стейкхолдерам) для прийняття рішень та дотримання принципу публічності та прозорості бюджетної системи.

Діяльність органів Державної казначейської служби України зорієнтована переважно на здійснення поточного контролю. Вони контролюють дотримання норм бюджетного законодавства, проводячи перевірку відповідності напрямів витрачання бюджетних коштів бюджетному асигнуванню та паспорту бюджетної програми [30].

Організаційно-правове забезпечення управління місцевими фінансами стикається з низкою невирішених проблем [33; 38]:

1. Проблеми незавершеності децентралізації та розмежування повноважень. Чинна законодавча база не забезпечує існування належного підґрунтя для успішного та якісного завершення децентралізації місцевих фінансів. Існує проблема нечіткого розмежування видатків місцевих бюджетів, які здійснюються на виконання делегованих повноважень, та видатків на виконання власних повноважень органів місцевого самоврядування. Бюджетний кодекс України не конкретизує джерела здійснення таких видатків, узагальнюючи їх як «кошти місцевих бюджетів, у тому числі трансферти з державного бюджету». Це утруднює ефективну реалізацію повноважень.

2. Централізація фінансових ресурсів. Попри позитивну динаміку, централізація фінансових ресурсів у руках держави залишається досить високою. Це є усталеним процесом, що призводить до посилення суб'єктивного управління бюджетними коштами.

3. Фінансова дисципліна та контроль. Звіти суб'єктів державного фінансового контролю (Рахункової палати України та Державної аудиторської служби України) свідчать про незадовільний рівень фінансової дисципліни окремих посадових осіб бюджетних установ та державних підприємств. Кількість виявлених фінансових порушень має тенденцію до зростання, що вказує на те, що існуюча система державного фінансового контролю не виконує у повному обсязі превентивної функції.

4. Проблеми прозорості та участі громадськості. Принцип прозорості, визначений у Бюджетному кодексі України, передбачає лише інформування населення, тоді як населення фактично відсторонене від бюджетного процесу на місцевому рівні. Недостатня прозорість та відкритість, а також відсутність системи громадського контролю є перепорою для поглиблення децентралізації та зміцнення фінансової незалежності місцевого самоврядування.

Для вдосконалення організаційно-правового забезпечення необхідна реалізація Стратегії реформування системи управління державними фінансами [41].

Таким чином, організаційно-правове забезпечення системи управління місцевими фінансами в Україні є динамічною структурою, яка зазнає постійних змін, спрямованих на посилення фінансової автономії територіальних громад, впровадження інноваційних технологій, поглиблення прозорості та відповідальності перед громадськістю.

1.3. Тенденції управління місцевими фінансами: емпіричне дослідження.

У сучасних умовах децентралізації, війни та зростаючих вимог до ефективного використання місцевих фінансових ресурсів особливого значення набуває наукове дослідження підходів до управління місцевими фінансами. Сучасна наука дедалі більше орієнтується на міждисциплінарність, доказовість і системність, що вимагає не лише аналізу класичних теоретичних джерел, а й застосування бібліометричних методів - кількісного аналізу наукових публікацій для виявлення ключових тенденцій, наукових ніш та структури академічного дискурсу. Бібліографічний аналіз дає змогу не лише оцінити частоту використання термінів і напрямів досліджень, але й візуалізувати взаємозв'язки між ними, виявити динаміку розвитку теми та структуру наукового поля. У межах цього дослідження було обрано термін "*Local Finance Management*", який співвідноситься з українським поняттям "управління місцевими фінансами" та охоплює широкий спектр дисциплін: економіку, публічне управління, регіональний розвиток, місцеве самоврядування, бюджетну політику та інституційний дизайн.

Для аналізу використано програму VOSviewer, яка дозволяє візуалізувати наукові зв'язки на основі публікацій із бази Scopus. Інструмент дає змогу визначити ключові кластери понять, мережі співавторства, інституційну та географічну прив'язку авторів, а також найцитованіші роботи з досліджуваної теми.

Такий підхід є особливо актуальним, оскільки дає об'єктивну, кількісно підтверджену картину наукового поля, на відміну від традиційних, часто фрагментарних літературних оглядів. Це дозволяє не лише ідентифікувати вже досліджені напрями, але й виявити прогалини у знаннях - особливо важливі для

українських громад, зокрема Шпанівської сільської ради, яка функціонує в умовах війни, обмежених ресурсів і зростання соціальних викликів.

Пошук у Scopus за ключовим словом “*Local Finance Management*” дав змогу відібрати 362 документи, що репрезентують широкий спектр підходів і регіональних контекстів на перетині фінансового менеджменту, публічного адміністрування та регіональної економіки. Для забезпечення релевантності були встановлені фільтри:

- включено лише рецензовані джерела (статті, книги, конференційні доповіді);
- обмежено періодом 2015-2025 рр., що охоплює ключові трансформації у сфері місцевого врядування, включаючи пандемію COVID-19, енергетичні кризи, децентралізацію та війну в Україні.

У результаті, вибірку було зменшено до 187 найбільш релевантних публікацій, які стали основою для подальшого бібліометричного аналізу (рис. 1.1).

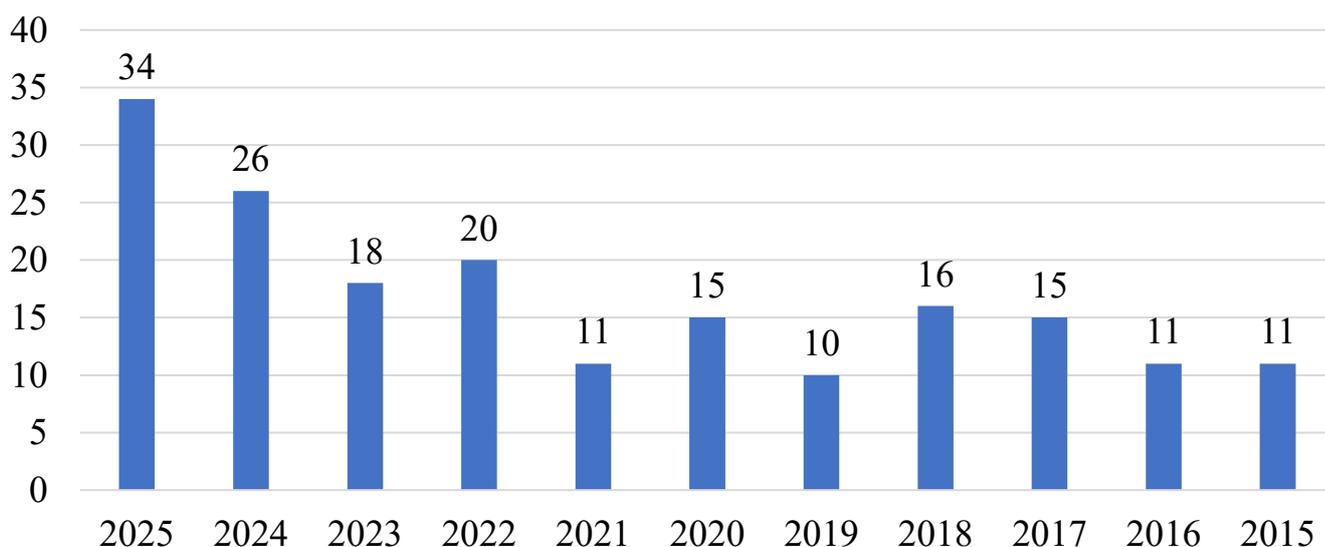


Рис.1.1. Динаміка кількості публікацій пов’язаних тематикою управління місцевими фінансами в БД Scopus

Джерело: побудовано автором.

Зібрані публікації охоплюють як теоретичні моделі управління місцевими фінансами, так і практичні кейси з різних країн, що дозволяє зіставити міжнародні підходи з локальними викликами. У подальшому дослідженні особлива увага буде

зосереджена на аналізі ключових термінів, виявленні тематичних кластерів, визначенні провідних авторів і наукових установ, а також географії досліджень.

Аналіз динаміки публікацій у тематиці управління місцевими фінансами показує стабільне зростання інтересу наукової спільноти протягом останнього десятиліття. З 2015 по 2020 рік кількість публікацій залишалася на відносно сталому рівні - 10-16 на рік. Це свідчить про присутність, але ще не системність наукової уваги до цієї сфери.

Починаючи з 2021 року, фіксується чітка тенденція до зростання. У 2022 році кількість публікацій сягнула 20, у 2023 - 18, у 2024 - 26, а в 2025 - 34, що є найвищим показником за весь період. Така динаміка, ймовірно, зумовлена активізацією децентралізаційних процесів, підвищенням ролі місцевих бюджетів у кризових умовах (COVID-19, енергетична нестабільність, воєнні дії), а також загальною увагою до локального управління у глобальному контексті.

Цікаво, що у 2021 році спостерігається тимчасовий спад до 11 публікацій, що може бути пов'язано з постпандемічною інерцією або тимчасовою зміною пріоритетів. Проте вже з 2022 року фіксується впевнене зростання наукової активності. Це вказує на зростання ролі місцевих фінансів як ключового елементу стратегічного публічного управління.

Така позитивна динаміка підтверджує актуальність обраної теми та її інтегрованість у глобальний академічний дискурс. Особливо активне зростання публікацій у 2024-2025 роках може свідчити про нові вектори досліджень - зокрема, цифровізацію управління, посткризове відновлення, посилення фінансової стійкості громад.

Для подальшого аналізу було відібрано 187 найбільш релевантних наукових публікацій, які експортовано у формат, придатний для обробки в VOSviewer. Наступний етап передбачає аналіз частотності вживання ключових слів (*co-occurrence analysis*) та виявлення мережових зв'язків між темами, авторами та країнами. Це дозволяє побачити не лише існуючі наукові доміанти, але й окреслити потенційні напрями для подальших досліджень, з урахуванням українського контексту.

У результаті візуалізації даних у VOSviewer було ідентифіковано чотири основні кластери, які відображають структуру наукового дискурсу у сфері управління місцевими фінансами (див. рис. 1.2). Вони демонструють, як ключові поняття групуються навколо певних тем, створюючи цілісне уявлення про розвиток наукової думки у цій галузі.

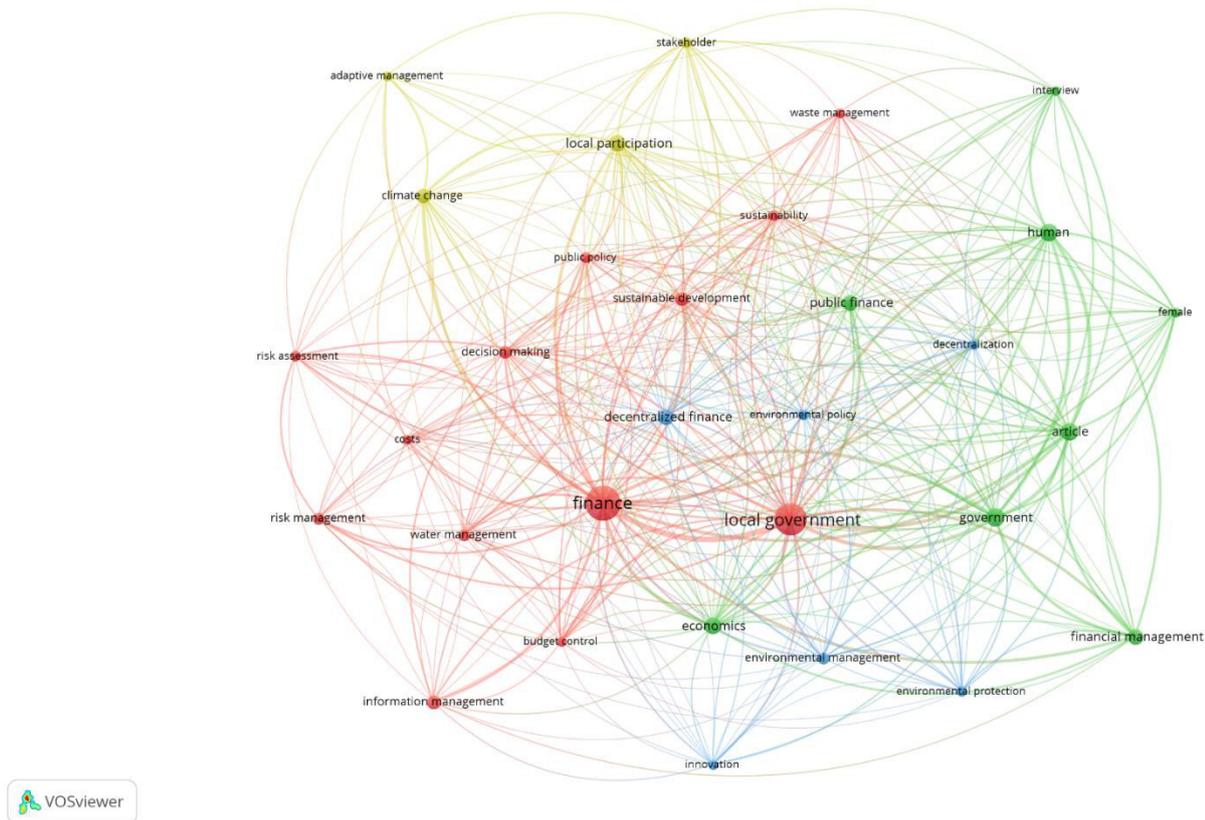


Рис.1.2. Візуалізація співживання термінів пов'язаних тематикою управління місцевими фінансами на основі вибірки досліджень, цитованих в БД Scopus
Джерело: побудовано через VOSviewer.

Кожен із кластерів являє собою групу термінів, які часто з'являються в одних і тих самих публікаціях, що дозволяє зробити висновки про смислову і концептуальну близькість відповідних тем (табл.1.7). Кластеризація виявила як класичні фінансові підходи, так і сучасні міждисциплінарні тенденції, що поєднують економіку, управління ризиками, екологію, партисипацію та інновації.

Таблиця 1.7

Кластеризація термінів пов'язаних тематикою управління місцевими фінансами на основі вибірки досліджень, цитованих в БД Scopus

Кластер	Ключові слова (Українська)	Характеристика кластера
Кластер 1/червоний (13 елементів)	бюджетний контроль, витрати, прийняття рішень, фінанси, інформаційний менеджмент, місцеве самоврядування, державна політика, оцінка ризиків, ризик-менеджмент, сталість, сталий розвиток, управління відходами, управління водними ресурсами	Адміністративно-господарське управління. Кластер фокусується на операційних процесах місцевого самоврядування: фінансах, оцінці ризиків та управлінні комунальними ресурсами (вода, відходи) в контексті сталого розвитку.
Кластер 2/зелений(8 елементів)	стаття, економіка, жінки (гендерний аспект), фінансовий менеджмент, уряд, людина, інтерв'ю, публічні (державні) фінанси	Соціально-економічні дослідження. Кластер об'єднує поняття, пов'язані з людським капіталом, гендерними аспектами та методологією досліджень (інтерв'ю, статті) у сфері публічних фінансів.
Кластер 3/синій(6 елементів)	децентралізація, децентралізовані фінанси, екологічний менеджмент, екологічна політика, захист довкілля, інновації	Екологічна політика та модернізація. Кластер пов'язує реформи (децентралізацію) та інновації з питаннями захисту навколишнього середовища та екологічного управління.
Кластер 4/жовтий(4 елементи)	адаптивне управління, зміна клімату, участь місцевої громади, стейкхолдери (зацікавлені сторони)	Кліматична адаптація та залучення громад. Кластер фокусується на реагуванні на глобальні виклики (клімат) через адаптивні підходи та активну участь зацікавлених сторін на місцях.

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, структура кластерів відображає не лише основні дослідницькі напрями у сфері місцевих фінансів, але й ілюструє зміщення акцентів - від технократичного управління бюджетом до більш інклюзивної, стійкої та екологічно орієнтованої моделі. Це підтверджує зростання міждисциплінарності та важливість

стратегічного мислення в управлінні місцевими фінансами, що є надзвичайно актуальним для українських громад у сучасних умовах.

Ще одним важливим виміром бібліографічного аналізу є співцитовання за країнами (co-citation by countries), який дозволяє ідентифікувати географічні центри наукового впливу та виявити, які національні наукові системи формують ядро дискурсу у сфері управління місцевими фінансами. За результатами візуалізації у VOSviewer (рис. 1.2) було виявлено 14 країн, згрупованих у п'ять кластерів, що свідчить про наявність міждержавних зв'язків у публікаційній активності, співпраці авторів, схожості тем дослідження або близькості наукових традицій.

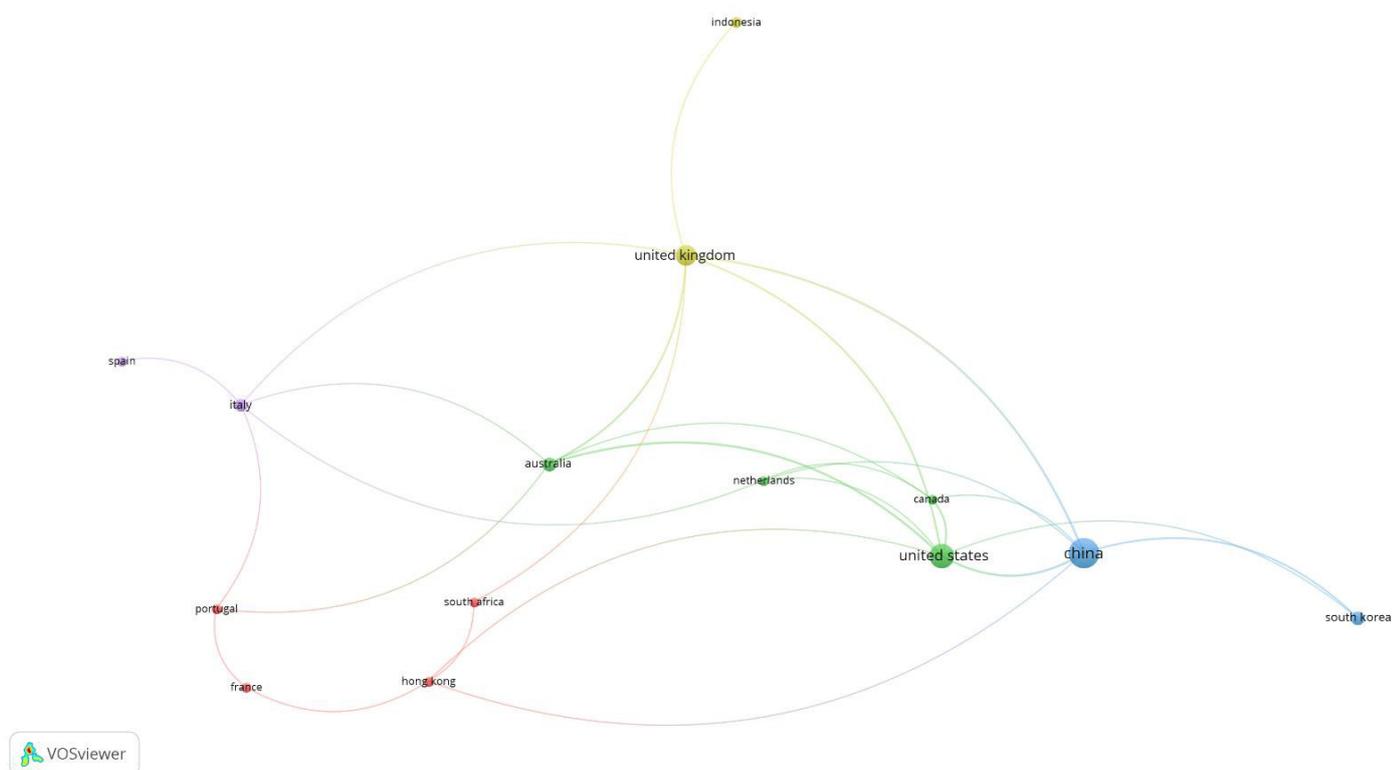


Рис.1.2. Візуалізація співавторства досліджень пов'язаних тематикою управління місцевими фінансами на основі вибірки в БД Scopus

Джерело: побудовано через VOSviewer.

Загалом, отримані результати дають змогу зробити висновок, що дослідження з тематики управління місцевими фінансами мають виразно глобальний характер, із науковими центрами у США, Великій Британії, Китаї, Канаді та Австралії. У той же

час спостерігається наявність менш масштабних, але тематично сфокусованих регіональних груп, які розвивають власні дослідницькі традиції. Це підкреслює потенціал для розширення міжнародної співпраці, зокрема для залучення українських учених до актуального дискурсу з питань фінансової децентралізації, фіскальної ефективності та управління ресурсами на місцевому рівні.

У процесі аналізу найбільш цитованих наукових публікацій, присвячених питанням місцевих фінансів, урбанізації, екологічного управління та децентралізації, було виділено 10 праць, що отримали найбільший наукометричний резонанс у базі даних Scopus (табл. 1.8). Наведені нижче роботи мають найвищі показники цитованості, що свідчить про їх значущий внесок у розвиток досліджуваної тематики.

Таблиця 1.1

Найбільш цитовані праці за тематикою управління місцевими фінансами на основі вибірки в БД Scopus

№	Автор(и)	Назва публікації (українською)	Рік	Джерело публікації	Кількість цитувань
1	Fan X., Qiu S., Sun Y.	Залежність від земельного фінансування та ринкова трансформація землі в Китаї: стратегічний вибір місцевих урядів	2020	Land Use Policy	129
2	Zhu K., Zhang L., Yuan S. та ін.	Фінансування охорони здоров'я та інтеграція систем медичного страхування міських і сільських жителів у Китаї	2017	International Journal for Equity in Health	107
3	Lin G.C.S., Li X., Yang F.F.	Стратегічна урбанізація в епоху неолібералізму: перерозподіл державної влади, розвиток земель і муніципальні фінанси	2015	Urban Studies	102
4	Liu Y., Yue W., Fan P. та ін.	Фінансування субурбанізації Китаю: накопичення капіталу через розвиток приміських земель	2016	International Journal of Urban and Regional Research	67

5	Barasa E.W., Manyara A.M. та ін.	Рецентралізація в умовах децентралізації: автономія окружних лікарень у Кенії	2017	PLoS ONE	63
6	Feng S., Chong Y., Li G. та ін.	Цифрові фінанси та нерівність у інноваціях: докази з екологічних технологічних інновацій у Китаї	2022	Environmental Science and Pollution Research	59
7	Seiler A., Papanagnou C. та ін.	Фінансові результати та позиція підприємств у мережах постачання	2020	International Journal of Production Economics	39

Джерело: побудовано автором.

Найцитованішою роботою у вибірці є стаття Fan X., Qiu S., Sun Y. (2020) під назвою «Залежність від земельного фінансування та ринок урбанізованої землі в Китаї: стратегічний вибір місцевих урядів щодо передачі землі», опублікована в журналі Land Use Policy. У ній автори аналізують механізми використання місцевими органами влади земельного фінансування як засобу стимулювання місцевого розвитку. Дослідження отримало 129 цитувань, що свідчить про його фундаментальне значення для досліджень у сфері місцевих фінансів у Китаї.

На другому місці за кількістю цитувань знаходиться праця Zhu K. та ін. (2017) «Фінансування охорони здоров'я та інтеграція базових систем медичного страхування міських і сільських жителів у Китаї», надрукована в International Journal for Equity in Health. Зібравши 107 цитувань, стаття розглядає реформування медичних фінансових систем у Китаї в контексті забезпечення соціальної справедливості.

Третє місце займає стаття Lin G.C.S. та співавт. (2015), «Стратегічне урбаністичне планування в епоху неолібералізації: перерозподіл державної влади, розвиток земель і муніципальні фінанси в урбанізованому Китаї». Опублікована в журналі Urban Studies, робота має 102 цитування та досліджує трансформацію ролі держави у сфері муніципального фінансування та землекористування.

Серед інших робіт варто виділити дослідження Liu Y. та ін. (2016), яке аналізує особливості фінансування субурбанізації в місті Ханчжоу, а також статтю Barasa E.W. та співавт. (2017), присвячену децентралізації охорони здоров'я в Кенії. Обидві

роботи отримали понад 60 цитувань і пропонують різноплановий погляд на проблему фінансування місцевих послуг в умовах адміністративної реформи.

Інші праці у списку - це сучасні аналітичні дослідження, що охоплюють такі напрями як цифрові фінанси (Feng S. та ін., 2022), управління водними ресурсами (Yao L. та ін., 2017), муніципальна стійкість до кліматичних змін (Simpson N.P. та ін., 2019) та участь громад у зміні інституційних практик (Hendrickson C.Y., Corbera E., 2015).

Загалом, висока цитованість перелічених публікацій свідчить про актуальність проблематики управління місцевими фінансами, впровадження децентралізації та пошуку фінансових рішень для забезпечення стійкості урбанізованих територій. Більшість робіт акцентують увагу на Китаї як на емпіричному полігоні для дослідження трансформаційних процесів, водночас наявність праць, присвячених Кенії, Мексиці, ПАР і загальноєвропейському контексту, забезпечує широку географічну перспективу аналізу.

Застосування бібліографічного аналізу із використанням VOSviewer на основі публікацій із бази Scopus за ключовим терміном "*Local Finance Management*" дало змогу сформулювати низку важливих аналітичних висновків.

По-перше, підтверджено, що управління місцевими фінансами є предметом активних міждисциплінарних досліджень, які поєднують економіку, публічне управління, екологію, соціологію та інноваційні підходи до адміністрування.

По-друге, виявлено чотири ключові тематичні кластери:

1. Класичне бюджетне управління;
2. Соціогуманітарний вимір публічних фінансів;
3. Екологічна модернізація;
4. Кліматична адаптація за участі громад.

Це свідчить про поступовий перехід від вузькофінансового до інтегрованого підходу, де місцеві фінанси розглядаються як інструмент відповіді на глобальні виклики - кліматичні, соціальні та управлінські.

По-третє, аналіз співцитування показав, що основними центрами наукової активності є Великобританія, США, Китай, Канада та Австралія. Це відкриває

перспективи для міжнародної наукової кооперації, зокрема у сфері фінансової спроможності громад.

Отже, бібліометричне дослідження підтвердило актуальність теми та надало аналітичне підґрунтя для глибшого розуміння українського контексту, зокрема практик Шпанівської громади. Результати свідчать про необхідність подальших досліджень, адаптованих до умов децентралізації, війни та післякризового відновлення територій.

Висновки до першого розділу.

Узагальнення проведеного теоретичного та емпіричного аналізу свідчить про те, що система управління місцевими фінансами в Україні перебуває в стані активної трансформації. Цей процес зумовлений впливом децентралізаційної реформи, глобальних економічних і екологічних змін, а також викликами воєнного часу. Місцеві фінанси дедалі більше розглядаються не лише як механізм розподілу ресурсів, а як стратегічний інструмент розвитку громад, що потребує комплексного, адаптивного та довгострокового підходу.

Сучасні моделі управління поєднують такі елементи, як фінансова автономія, інституційна спроможність, цифровізація процесів і залучення громадськості. Це формує нову парадигму публічного управління на місцевому рівні - більш відкрити, гнучку та орієнтовану на сталість.

Аналіз чинного нормативно-правового поля засвідчує його розгалуженість і багаторівневність. Утім, залишаються низка проблем, зокрема: нечітке розмежування власних і делегованих повноважень, невизначеність щодо ролі держави у забезпеченні фінансової спроможності громад, а також недосконалість механізмів фінансового контролю. Надмірна централізація бюджетних ресурсів і слабка деталізація регуляторних норм обмежують потенціал місцевих бюджетів і потребують подальших законодавчих удосконалень.

Бібліометричний аналіз підтверджує високий рівень міждисциплінарності досліджень у сфері управління місцевими фінансами. Виявлено чотири провідні наукові кластери:

1. бюджетно-адміністративний;
2. соціально-інституційний;
3. еколого-інноваційний;
4. партисипативно-кліматичний.

Ці напрямки відображають еволюцію дослідницького підходу - від технократичних моделей до інтегрованих стратегій, де фінансова політика узгоджується з екологічними, соціальними й управлінськими аспектами. Зростає інтерес до питань сталого розвитку, участі стейкхолдерів і адаптивного менеджменту в умовах постійної невизначеності.

Аналіз співцитування дозволив виявити ключові географічні центри наукової активності у цій сфері - Велика Британія, США, Китай, Канада й Австралія. Наявність регіональних дослідницьких шкіл з різними тематичними акцентами засвідчує глобальність проблематики та відкриває можливості для інтеграції українських науковців у міжнародні академічні мережі.

Загалом, проведене дослідження підтверджує, що управління місцевими фінансами є складним, багаторівневим і динамічним процесом. Отримані результати підкреслюють важливість переходу від ситуативного реагування до стратегічного планування, яке включає цифрову трансформацію, розбудову ресурсної бази, підвищення прозорості та інклюзивності бюджетного процесу. Це формує аналітичну основу для подальшого вивчення практичних аспектів фінансової політики громад та є відправною точкою для наступних розділів магістерського дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ

2.1. Дослідження особливостей управління місцевими фінансами в Україні.

У сучасних умовах трансформації національної економіки та імплементації реформи децентралізації влади, питання пошуку ефективних фінансових інструментів для наповнення дохідної частини бюджетів територіальних громад набуває особливої актуальності. Це завдання безпосередньо корелює з потребою забезпечення фінансової самостійності територій, їхньої спроможності до саморозвитку та належного задоволення потреб громадян [19].

Специфіка формування фінансової бази місцевого самоврядування дозволяє класифікувати фінансові ресурси на дві основні групи: по-перше, це власні ресурси, які акумулюються безпосередньо на території громади в процесі створення валової доданої вартості; по-друге - ресурси, створені на інших територіях країни, які через механізми бюджетного перерозподілу спрямовуються органам місцевого самоврядування у випадку недостатності власних коштів [25]. При цьому домінуюча роль у структурі фінансового забезпечення відводиться саме доходам бюджетів територіальних громад, які є основою їхньої фінансової стійкості [24].

Варто зазначити, що система управління публічними фінансами зазнала суттєвих змін в умовах правового режиму воєнного стану. Трансформації бюджетного законодавства торкнулися методів та інструментів управління бюджетами громад, зокрема було спрощено процедури бюджетного процесу на місцевому рівні та розширено повноваження як уряду, так і органів місцевого самоврядування щодо оперативного управління та використання бюджетних коштів. Оскільки органи місцевого самоврядування виступають ключовим суб'єктом забезпечення життєдіяльності населення, розширення їхніх повноважень є логічним продовженням децентралізації, що ґрунтується на принципах субсидіарності. Проте для належного виконання делегованих та власних повноважень громади повинні володіти достатнім економічним, інфраструктурним, трудовим та природно-

ресурсним потенціалом, адже реалізація функцій місцевої влади потребує відповідної ресурсної бази.

У цьому контексті критично важливим аспектом управління стає формування дієвої системи індикаторів для визначення рівня фінансової та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Для поглибленого вивчення цієї проблематики експертним середовищем, зокрема в рамках співпраці з Центром політико-правових реформ та Програмою «ULEAD з Європою», було проведено аналітичні дослідження з метою актуалізації методики оцінювання спроможності громад. Це зумовлено тим, що бюджетна система функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, спричиненої збройною агресією, що вимагає від учасників бюджетного процесу постійного балансування між підтримкою обороноздатності та вирішенням нагальних соціальних проблем.

Практична реалізація управління місцевими фінансами у поточному періоді спирається на необхідність постійного моніторингу ключових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Так, аналіз фінансової спроможності територіальних громад за 9 місяців 2025 року, проведений із застосуванням спеціальної методології, охопив звітні показники 1331 територіальної громади (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнена інформація щодо рівня спроможності територіальних громад за підсумками 9 місяців 2025 року

Рівні спроможності ТГ	Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності	% від загальної кількості ТГ
Високий	451	33,90%
Оптимальний	306	23,00%
Задовільний	203	15,30%
Низький	269	20,20%
Критичний	102	7,70%
Разом	1331	100%

Джерело: [10]

Оцінювання здійснювалося за 11 індикаторами фінансової спроможності з урахуванням чисельності населення станом на 1 вересня 2025 року, включаючи внутрішньо переміщених осіб. Важливо зауважити, що з розрахунку обґрунтовано виключено 107 територіальних громад, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях, які згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» не беруть участі в загальному розрахунку базової та реверсної дотацій. Такий підхід дозволяє отримати релевантну експертну оцінку, необхідну представникам місцевого самоврядування для стратегічного планування та ефективного розпорядження наявними ресурсами в кризових умовах [10].

Аналіз наведених даних засвідчує відносну стійкість системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Сумарна частка громад із високим та оптимальним рівнями спроможності становить 56,9%, що демонструє збереження інституційної здатності більшості територій ефективно акумулювати ресурси та забезпечувати фінансування пріоритетних видатків навіть у кризовий період. Це підтверджує, що децентралізована модель управління зберігає адаптивність до зовнішніх шоків.

Результати дослідження свідчать про суттєву регіональну диференціацію фінансового потенціалу громад. Майже третина з них (27,9%) належить до категорій із низьким або критичним рівнем спроможності, що створює значні ризики для реалізації фінансової автономії. Особливої уваги потребують 102 громади (7,7%) у критичному стані, що вказує на необхідність перегляду механізмів бюджетного вирівнювання та впровадження антикризових інструментів підтримки.

Окрему зону ризику становлять громади з «задовільним» рівнем спроможності (15,3%), чий фінансовий стан залишається нестійким і значною мірою залежним від державних трансфертів та загальної макроекономічної ситуації. Це підкреслює потребу у диференційованому підході до управління місцевими фінансами, який би поєднував підтримку самодостатніх територій зі санаційними заходами для найвразливіших.

Для глибшого розуміння природи фінансової спроможності недостатньо узагальнених національних даних, оскільки вони не відображають регіональних

відмінностей. Аналіз у розрізі областей дає змогу виявити територіальні диспропорції, оцінити ефективність бюджетної політики та визначити вплив безпекових та економічних факторів на місцеві бюджети. Відповідна деталізація подана у таблиці 2.2.

Дані таблиці демонструють високу асиметрію фінансового розвитку регіонів. Лідером за часткою спроможних громад є Київська область, де 82,6% громад мають високий рівень фінансової стійкості. Подібні позитивні тенденції спостерігаються у Полтавській області (78,3%), а також у Дніпропетровській (50%) і Кіровоградській (51%) областях. Значні результати демонструє і Львівська область (50,7%), де на зростання бюджетних доходів вплинули економічна активність та релокація бізнесу на захід України. Ці регіони формують фінансовий каркас держави, демонструючи здатність до самозабезпечення навіть в умовах воєнної нестабільності.

Водночас статистичні дані засвідчують тривожну ситуацію у низці західних областей, які, попри віддаленість від зони бойових дій, демонструють одні з найнижчих показників фінансової автономії. Найкритичніша ситуація спостерігається у Чернівецькій області, де лише 3,8% громад мають високий рівень спроможності, а 71,1% - перебувають у низькій або критичній зоні. Подібна структура характерна для Закарпатської, Рівненської та Івано-Франківської областей, що вказує на наявність значних фінансових ризиків.

Такий стан може свідчити про слабку економічну базу, низьку податкоспроможність місцевого бізнесу або неефективність адміністрування податкових надходжень, що зумовлює високу дотаційність цих громад та їхню залежність від трансфертів із державного бюджету.

Окремої уваги потребують регіони, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій або часткової окупації. У Луганській, Херсонській та Донецькій областях більшість громад або не були оцінені, або мають переважно низькі та задовільні показники. Це є наслідком масштабного руйнування економік цих територій.

Таблиця 2.2

Узагальнені показники оцінки фінансової спроможності територіальних громад України за 9 місяців 2025 року

Назва області	високий		оптимальний		задовільний		Низький		Критичний	
	кп-ь громад	% від	к-ть громад	% від						
		к-ті громад області								
Вінницька	20	31,70%	17	27,00%	13	20,60%	12	19,00%	1	1,60%
Волинська	10	18,50%	12	22,20%	6	11,10%	21	38,90%	5	9,30%
Дніпропетровська	43	50,00%	24	27,90%	11	12,80%	4	4,70%	4	4,70%
Донецька	1	2,90%	4	11,80%	6	17,60%	18	52,90%	5	14,70%
Житомирська	16	24,20%	21	31,80%	13	19,70%	15	22,70%	1	1,50%
Закарпатська	10	15,60%	2	3,10%	11	17,20%	24	37,50%	17	26,60%
Запорізька	5	20,00%	3	12,00%	5	20,00%	10	40,00%	2	8,00%
Івано-Франківська	11	17,70%	4	6,50%	12	19,40%	21	33,90%	14	22,60%
Київська	57	82,60%	8	11,60%	3	4,30%	1	1,40%		0,00%
Кіровоградська	25	51,00%	19	38,80%	2	4,10%	3	6,10%		0,00%
Луганська		0,00%		0,00%		0,00%	2	50,00%	2	50,00%
Львівська	37	50,70%	12	16,40%	8	11,00%	12	16,40%	4	5,50%
Миколаївська	13	25,00%	22	42,30%	10	19,20%	7	13,50%		0,00%

Одеська	26	28,60%	32	35,20%	15	16,50%	17	18,70%	1	1,10%
Полтавська	47	78,30%	8	13,30%	4	6,70%	1	1,70%		0,00%
Рівненська	10	15,60%	8	12,50%	11	17,20%	19	29,70%	16	25,00%
Сумська	19	37,30%	13	25,50%	12	23,50%	5	9,80%	2	3,90%
Тернопільська	13	23,60%	12	21,80%	11	20,00%	15	27,30%	4	7,30%
Харківська	15	26,80%	18	32,10%	10	17,90%	13	23,20%		0,00%
Херсонська		0,00%	1	5,60%	8	44,40%	8	44,40%	1	5,60%
Хмельницька	17	28,30%	19	31,70%	10	16,70%	11	18,30%	3	5,00%
Черкаська	31	47,00%	21	31,80%	7	10,60%	6	9,10%	1	1,50%
Чернівецька	2	3,80%	4	7,70%	9	17,30%	18	34,60%	19	36,50%
Чернігівська	23	40,40%	22	38,60%	6	10,50%	6	10,50%		0,00%
Всього	451	33,90%	306	23,00%	203	15,30%	269	20,20%	102	7,70%

Джерело: [10]

Разом із тим, наявність окремих громад із високим рівнем спроможності у прифронтових зонах (зокрема, в Запорізькій та Харківській областях) пояснюється специфікою надходжень ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців. Однак такий ефект є тимчасовим і не відображає реального економічного розвитку громад.

Отже, результати аналізу підтверджують необхідність диференційованої державної регіональної політики, яка б враховувала як потреби у відновленні деокупованих територій, так і потребу в структурних реформах у фінансово вразливих громадах Західної України.

Крім оцінки поточного стану спроможності громад, важливо також враховувати ретроспективну динаміку формування дохідної частини місцевих бюджетів. Такий підхід дозволяє простежити тенденції наповнення бюджетів у довоєнний і воєнний періоди, а також оцінити ефективність децентралізації з огляду на зміну структури надходжень. Аналіз даних за 2018-2024 роки дає змогу виявити рівень адаптивності фінансової системи до кризових викликів та оцінити реальний ступінь фінансової автономії громад.

Відповідну динаміку та структуру надходжень у досліджуваний період наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники надходжень бюджетів територіальних громад в Україні за 2018-2024 рр., млрд. грн.

Категорії доходів	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2023/2024, %
Податкові надходження	232,53	270,55	285,57	346,71	393,46	434,54	441,09	101,51
Неподаткові надходження	28,03	26,11	21,46	27,18	22,04	36,51	43,6	119,42
Доходи від операцій з капіталом	2,14	2,93	3,47	3,46	2,28	3,62	4,86	134,25

Від органів державного управління	298,94	260,3	160,18	202,73	136,75	177,39	187,93	105,94
Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій	0,09	0,04	0,15	0,04	0,22	0,2	1,43	715
Цільові фонди	0,68	0,6	0,65	0,57	0,34	0,35	0,62	177,14
Всього	562,42	560,53	471,48	580,69	555,09	652,61	679,53	104,12

Джерело: складено за [7].

Детальний аналіз статистичних показників свідчить, що, попри надзвичайні виклики воєнного часу та макроекономічну нестабільність, система місцевих фінансів в Україні демонструє ознаки номінального зростання та структурної перебудови. Обсяг надходжень до бюджетів територіальних громад зріс із 562,42 млрд. грн. у 2018 році до 679,53 млрд. грн. у 2024 році, хоча цей процес мав нелінійний характер. Зокрема, спад у 2020 році був пов'язаний із наслідками пандемії COVID-19, а коливання 2022 року - з початком повномасштабного вторгнення. Водночас у 2023-2024 роках простежується стабілізація та відновлювальне зростання, зокрема приріст на 4,12% у 2024 році, що свідчить про адаптацію громад до умов затяжної кризи.

Основним джерелом наповнення місцевих бюджетів залишаються податкові надходження, обсяг яких зріс майже вдвічі - з 232,53 млрд. грн. у 2018 році до 441,09 млрд. грн. у 2024 році. Значна частина цього зростання у 2022-2023 роках пов'язана зі сплатою ПДФО із грошового забезпечення військовослужбовців, що тимчасово підсилювало бюджети громад. Проте навіть без урахування цього чинника, позитивна динаміка свідчить про ефективність фіскальної децентралізації та здатність громад розширювати власну податкову базу.

Паралельно спостерігається трансформація взаємин між державним і місцевими бюджетами. Обсяг міжбюджетних трансфертів скоротився з 298,94 млрд. грн. у 2018 році до 187,93 млрд. грн. у 2024 році, що відображає курс на зменшення

дотаційної залежності громад і пріоритетність оборонних витрат у загальній структурі державного бюджету. Водночас незначне зростання трансфертів у 2024 році (на 5,94%) свідчить про збереження механізмів бюджетного вирівнювання, особливо для постраждалих регіонів.

Особливо показовим є різке зростання фінансової допомоги з боку міжнародних донорів: надходження від ЄС, іноземних урядів і міжнародних організацій у 2024 році становили 1,43 млрд. грн., що означає приріст у 715% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про поглиблення міжнародної співпраці на рівні громад і зростання ролі зовнішніх джерел у фінансуванні проєктів відновлення. Позитивна динаміка також зафіксована за неподатковими надходженнями (+19,42%) та доходами від операцій з капіталом (+34,25%), що може вказувати на активізацію управління комунальним майном і земельними ресурсами.

Загалом, аналіз структури доходів підтверджує, що фінансова стійкість громад у воєнний період забезпечується переважно за рахунок власних податкових надходжень та зовнішньої допомоги, тоді як роль трансфертів трансформується відповідно до нових державних пріоритетів.

У структурному вимірі спостерігається зростання питомої ваги податкових доходів у загальній структурі надходжень. Якщо у 2018 році вони становили 41,34%, то у 2022 році досягли максимуму - 70,88%. У 2023-2024 роках відбулася помірна корекція цього тренду - до 66,58% та 64,91% відповідно (рис. 2.1), що може бути пов'язано зі зменшенням військового ефекту та відновленням частки інших джерел.

Загальна динаміка надходжень до місцевих бюджетів свідчить про помірну успішність імплементації податкових реформ, які, попри тривалу макроекономічну нестабільність, сприяли зміцненню фінансової самостійності та стійкості громад.

Фіксоване раніше зростання частки податкових надходжень у структурі доходів вимагає глибшої декомпозиції, що дозволяє оцінити якісні зміни у фіскальному просторі. Деталізований аналіз податкових надходжень за основними видами податків, а також порівняння планових і фактичних показників дозволяє оцінити реалістичність бюджетного планування, виявити найбільш стабільні джерела доходів,

визначити вразливі до воєнних шоків податки, а також оцінити ефективність адміністрування на місцевому рівні.

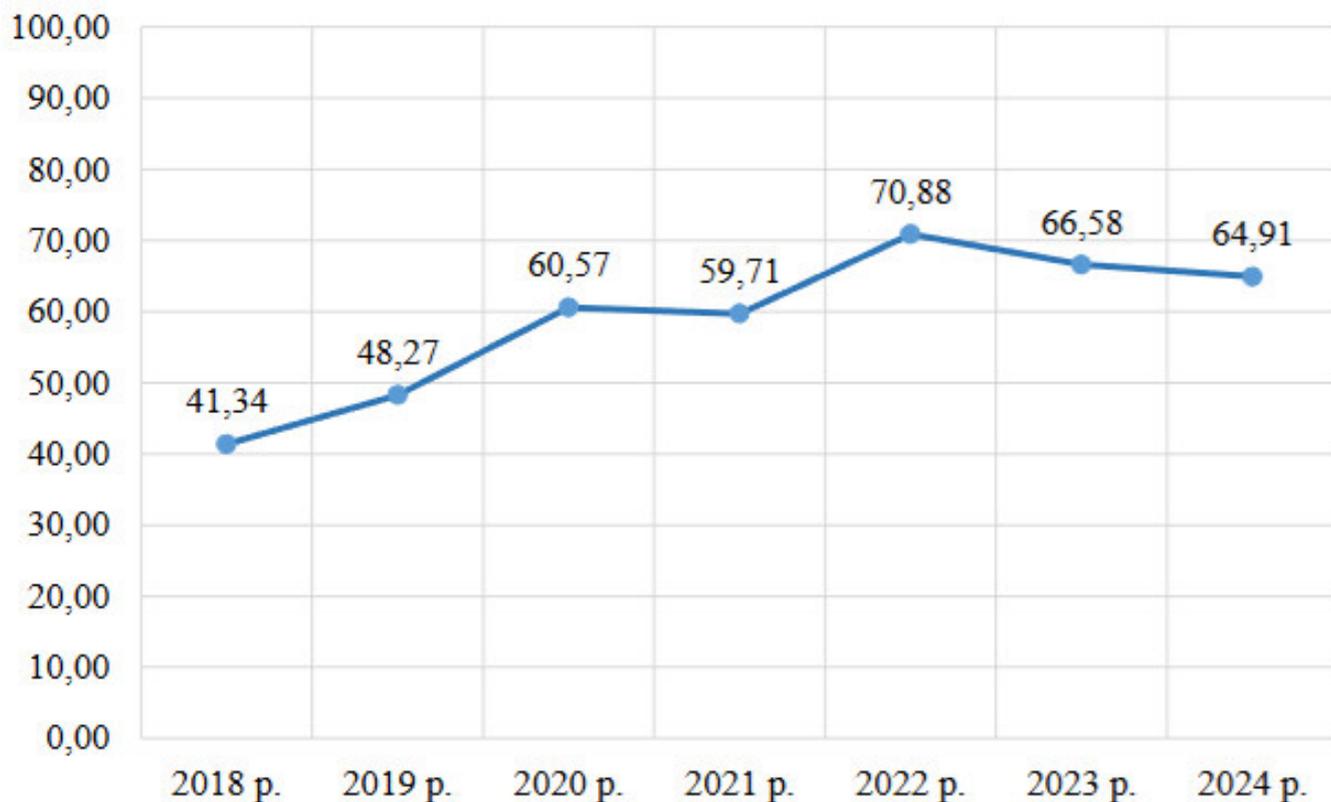


Рис. 2.1. Динаміка частки податкових надходжень у структурі доходів бюджетів територіальних громад, %

Джерело: [7].

Статистичні дані підтверджують залежність виконання бюджетів від безпекової ситуації в країні, що дозволяє оцінити адаптивність фіскальної системи. Так, 2021 рік вирізнявся стабільним перевиконанням планів за всіма основними податками, що свідчило про консервативне планування та позитивну економічну динаміку. Зокрема, рівень виконання рентної плати сягнув 133,2%.

Натомість 2022 рік став періодом глибокої фіскальної турбулентності, який оголив вразливість окремих джерел доходів під впливом воєнних дій, що змінило акценти бюджетного адміністрування і продемонструвало потребу в більш гнучких та адаптивних підходах до формування місцевих бюджетів у кризових умовах.

Таблиця 2.4

Стан виконання дохідної частини бюджетів територіальних громад за основними видами податкових надходжень, млн. грн.

Період		Вид податкового платежу					
		Податок та збір на доходи фізичних осіб	Податок на прибуток підприємств	Рентна плата	Акцизний податок	Місцеві податки та збори	Екологічний податок
2021	плановий показник	205 901	14 288	6 435	16 757	86 875	1 109
	фактичний показник	212 230	16 092	8 569	17 849	89 896	1 228
	% виконання	103,1	112,6	133,2	106,5	103,5	110,8
2022	плановий показник	259 062	13 573	8 094	15 790	91 723	1 731
	фактичний показник	272 245	13 511	8 740	13 081	84 305	1 575
	% виконання	105,1	99,5	108	82,8	91,9	91
2023	плановий показник	289 186	12 810	6 325	20 838	94 478	1 107
	фактичний показник	289 398	15 453	5 982	22 399	100 008	1 298
	% виконання	100,1	120,6	94,6	107,5	105,9	117,2
2024	плановий показник	289 186	12 810	6 325	20 838	94 478	1 107
	фактичний показник	289 398	15 453	5 982	22 399	100 008	1 298
	% виконання	100,1	120,6	94,6	107,5	105,9	117,2

Джерело: [7].

У структурі доходів місцевих бюджетів у період воєнного стану ключовим стабілізуючим фактором став податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Навіть у кризовому 2022 році, попри загальне зниження економічної активності, виконання плану по ПДФО склало 105,1%. Це пояснюється зростанням грошового забезпечення

військовослужбовців, що забезпечило стійке джерело надходжень та функцію фінансового амортизатора для місцевих бюджетів.

Натомість податки, залежні від ділової активності та споживання - зокрема акцизний податок, місцеві податки та збори, екологічний податок - продемонстрували високу чутливість до зовнішніх шоків. У 2022 році їхнє виконання залишалося на низькому рівні (від 82,8% до 91%), що було зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, зупинкою виробництв та окупацією частини територій.

Період 2023-2024 років засвідчив тенденцію до стабілізації: акцизний податок та місцеві податки і збори не лише досягли планових показників, але й перевищили їх (107,5% і 105,9% відповідно). Особливо примітна динаміка податку на прибуток підприємств, рівень виконання якого сягнув 120,6%, що може свідчити як про обережність при плануванні, так і про надприбутки в окремих секторах, зокрема у банківській сфері.

Водночас стабільне невиконання рентної плати (94,6%) навіть у період відновлення вказує на системні проблеми у видобувній галузі або втрату контролю над частиною ресурсної бази.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система місцевих фінансів продемонструвала високу адаптивність і резистентність. Після шокового 2022 року органи місцевого самоврядування змогли вирівняти бюджетні диспропорції та забезпечити перевиконання планових показників у 2023-2024 роках за більшістю основних доходів.

У цьому контексті важливою є група місцевих податків і зборів як індикатор реальної фіскальної автономії громад. На відміну від загальнодержавних податків, де місцеве самоврядування є лише реципієнтом частини надходжень, саме місцеві податки дозволяють громадам впливати на обсяги доходів через встановлення ставок, пільг і покращення адміністрування.

Деталізація динаміки цих надходжень - зокрема податку на майно, єдиного податку, туристичного збору - дає змогу оцінити:

- структуру місцевої економіки;
- роль малого бізнесу у бюджетному процесі;

- ефективність використання земельних ресурсів і нерухомості.

Відповідну інформацію наведено у таблиці 2.5.

Такий аналіз є критично важливим для розуміння того, наскільки стійкою є власна дохідна база громад в умовах макроекономічних шоків.

Таблиця 2.5

Динаміка надходжень місцевих податків та зборів до бюджетів територіальних громад в Україні, млн. грн.

Вид платежу	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податок на майно, в т.ч.	31 272,10	37 993,90	37 433,40	43 242,70	36 790,80	43 829,40	50 237,90
<i>податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки</i>	3 636,00	4 882,30	5 758,90	7 632,00	7 118,90	9 139,90	10 676,70
<i>земельний податок</i>	9 870,60	13 349,60	12 813,60	13 843,60	11 126,30	12 086,70	13 063,90
<i>орендна плата за землю</i>	17 450,60	19 486,00	18 658,10	21 419,70	18 442,10	22 442,10	26 270,80
<i>транспортний податок</i>	314,9	276	202,8	158,4	103,4	160,5	219,7
<i>Збір за місця для паркування ТЗ</i>	99,9	114,9	91,2	127,1	101,8	151,4	174,1
<i>Туристичний збір</i>	90,7	196,2	130,6	243,9	186,4	222,6	273,1
<i>Єдиний податок</i>	29 564,30	35 270,30	38 031,00	46 282,40	47 226,10	55 805,40	69 129,04
Всього	61 026,00	73 575,30	75 686,20	89 896,60	84 305,10	100 009	119 814,30

Джерело: [7].

Аналіз структурної динаміки місцевих податків і зборів за 2018-2024 роки виявляє суттєву трансформацію фіскального ландшафту громад, де ключовим драйвером зростання стає малий та середній бізнес. Якщо у 2018 році частки податку на майно (31,3 млрд. грн.) та єдиного податку (29,6 млрд. грн.) були співмірними, то станом на 2024 рік спостерігається явне домінування єдиного податку, обсяг якого

зріс до 69,1 млрд. грн. Це свідчить про те, що спрощена система оподаткування стала основним джерелом фінансової стійкості громад, демонструючи феноменальну резистентність навіть у найскладніші періоди: у 2022 році, попри війну, надходження від єдиного податку не лише не впали, а й зросли порівняно з довоєнним 2021 роком (47,2 млрд. грн. проти 46,3 млрд. грн.). Така тенденція підтверджує адаптивність українського підприємництва та ефективність фіскальної децентралізації, яка стимулює громади сприяти розвитку локального бізнесу.

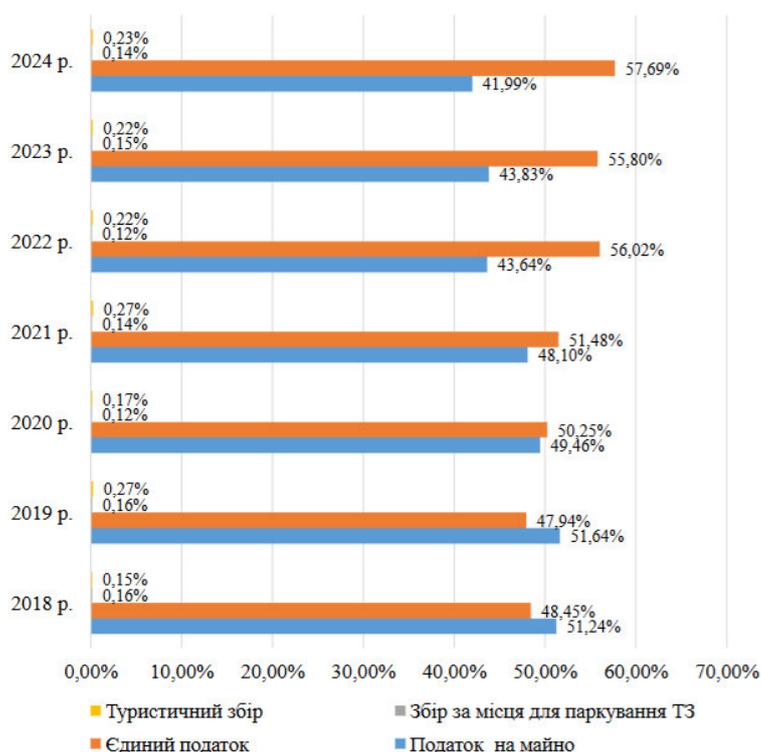


Рис. 2.2. Динаміка частки відповідних податкових платежів у структурі місцевих податків і зборів, %

Джерело: [7].

Податок на майно, як друга за значенням складова власних доходів місцевих бюджетів, виявив високу чутливість до безпекових чинників. У 2022 році спостерігалось різке зниження надходжень - до 36,8 млрд. грн. (проти 43,2 млрд. грн. у 2021 році), що було зумовлено законодавчими пільгами щодо плати за землю в зонах бойових дій, руйнуванням нерухомості та втратою доступу до земельних ресурсів на окупованих територіях.

Однак у 2023-2024 роках фіксується стійке відновлення: надходження від орендної плати за землю зросли на 17,1%, а податок на нерухомість - на 16,8%, що

свідчить про часткове відновлення економічної активності, повернення бізнесу до сплати податків та стабілізацію земельно-майнових відносин на контрольованих територіях.

Показовою є й динаміка туристичного збору - чутливого індикатора ділової та туристичної активності. Після падіння у 2020 році (COVID-19) та у 2022 році (початок вторгнення), у 2024 році зафіксовано історичний максимум - 273,1 млн. грн., що може свідчити про активізацію внутрішнього туризму, ділової мобільності та покращення адміністрування збору з боку громад.

Загалом, зростання надходжень від місцевих податків і зборів майже на 20% у 2024 році порівняно з попереднім роком підтверджує поступове відновлення фінансової стійкості громад після шоку 2022 року. Це стало можливим завдяки диверсифікованій дохідній базі, ефективному управлінню ресурсами та підтримці підприємницької активності на місцях.

У цьому контексті логічним продовженням дослідження є комплексний аналіз видаткової політики громад, адже саме структура та динаміка видатків виступають індикатором ефективності управління. Вони відображають пріоритети місцевої влади щодо розподілу обмежених ресурсів між забезпеченням життєдіяльності та підтримкою проєктів розвитку.

Особливо в умовах війни та обмеженої ресурсної бази важливо оцінити, наскільки ефективно громади виконують делеговані державою соціально-гуманітарні повноваження, та чи зберігають вони інвестиційний потенціал як умову довгострокової економічної спроможності.

Об'єктивна оцінка якості виконання місцевих бюджетів неможлива без аналізу структурних зрушень у видатковій частині, які дозволяють виявити дисбаланс між наявними ресурсами та обсягом функціональних зобов'язань, делегованих органам місцевого самоврядування в рамках децентралізації. Узагальнені дані щодо динаміки та структури видатків наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка видатків місцевих бюджетів територіальних громад в Україні, млн. грн.

Рік	Освіта	Економічна діяльність	Охорона здоров'я	Соціальний захист та соціальне забезпечення	Житло-комунальне господарство	Загальнодержавні функції	Духовний та фізичний розвиток	Міжбюджетні трансферти	Громадський порядок, безпека та судова влада	Охорона навколишнього природного середовища	РАЗОМ	
2018	млн.грн.	165 706,10	77 160,50	93 229,90	145 498,00	30 048,50	28 591,90	18 885,90	7 306,30	1 149,60	3 000,90	570 577,60
	%	29,04%	13,52%	16,34%	25,50%	5,27%	5,01%	3,31%	1,28%	0,20%	0,53%	100%
2019	млн.грн.	187 099,80	81 854,20	89 816,20	103 158,10	34 379,20	34 914,80	21 583,10	8 725,00	1 304,60	3 413,50	566 248,60
	%	33,04%	14,46%	15,86%	18,22%	6,07%	6,17%	3,81%	1,54%	0,23%	0,60%	100%
2020	млн.грн.	199 425,80	93 925,60	50 865,90	23 999,20	32 125,90	40 969,40	21 884,50	10 658,00	1 833,80	2 419,80	478 108,10
	%	41,71%	19,65%	10,64%	5,02%	6,72%	8,57%	4,58%	2,23%	0,38%	0,51%	100%
2021	млн.грн.	249 077,40	112 360,30	33 105,20	28 067,80	56 730,50	45 962,80	27 388,00	12 576,10	1 739,70	2 420,40	569 428,20
	%	43,74%	19,73%	5,81%	4,93%	9,96%	8,07%	4,81%	2,21%	0,31%	0,43%	100%
2022	млн.грн.	232 250,40	61 065,90	31 008,00	29 199,10	40 631,40	46 469,10	22 584,70	9 465,60	11 108,30	512,5	484 295,20
	%	47,96%	12,61%	6,40%	6,03%	8,39%	9,60%	4,66%	1,95%	2,29%	0,11%	100%
2023	млн.грн.	248 186,70	112 983,60	38 161,30	44 879,50	62 028,40	53 003,60	26 653,40	42 915,30	16 817,30	1 193,40	646 822,60
	%	38,37%	17,47%	5,90%	6,94%	9,59%	8,19%	4,12%	6,63%	2,60%	0,18%	100%
2024	млн.грн.	283 694,30	96 725,60	37 207,30	57 193,40	58 638,40	61 563,10	29 330,50	26 522,30	20 054,00	869	671 798,10
	%	42,23%	14,40%	5,54%	8,51%	8,73%	9,16%	4,37%	3,95%	2,99%	0,13%	100%

Джерело: створено за [8].

Аналіз показує стабільно високу соціальну орієнтованість місцевих бюджетів, що посилюється під впливом кризових чинників. Провідною статтею видатків є освіта, частка якої зросла з 29,04% у 2018 році до понад 33% у наступні роки. Це підкреслює важливість розвитку людського капіталу, але водночас створює значне навантаження на бюджети громад, зокрема щодо утримання освітньої інфраструктури та виплати зарплат педагогам.

Другим за обсягом напрямом є соціальний захист, обсяг якого тісно пов'язаний із безпековою ситуацією в країні та потребою підтримки вразливих груп населення, зокрема ВПО. Значну частку також становлять видатки на охорону здоров'я та житлово-комунальне господарство, що разом із освітою та соцзахистом формує так званий «бюджет проїдання», обмежуючи ресурси для інвестицій та економічного розвитку.

Це свідчить про те, що навіть за умов зростання доходів фінансова автономія громад залишається відносною, оскільки значна частина коштів витрачається на захищені статті, пов'язані з виконанням делегованих повноважень. Загалом, видаткова політика залишається жорсткою й інерційною, а пошук балансу між соціальними зобов'язаннями та підтримкою економіки - ключовим викликом для муніципального управління в умовах війни.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система місцевого самоврядування в Україні продемонструвала високу інституційну стійкість та здатність адаптуватися до екстремальних умов. Попри втрату частини економічного потенціалу та руйнування інфраструктури, дохідна база територіальних громад зберегла позитивну динаміку, значною мірою завдяки фіскальній децентралізації та надходженням ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців.

Водночас дослідження виявило структурні диспропорції - критичний фінансовий стан у частині західних громад при стабільному розвитку центрів промислових регіонів. Це вказує на проблеми з адмініструванням податків або тінізацію місцевої економіки.

Поглиблення соціальної орієнтації у видатках, за умов обмеженого розвитку, створює ризики для довгострокової інвестиційної привабливості територій. Отже, хоча чинна модель управління місцевими фінансами забезпечила керованість та стабільність у кризовий період, вона потребує подальшого вдосконалення - зокрема, реформування механізмів бюджетного вирівнювання та стимулювання внутрішнього економічного зростання для зменшення трансфертної залежності в післявоєнний період.

2.2. Аналіз ефективності управління місцевими фінансами на прикладі Шпанівської сільської ради.

Аналіз ефективності управління місцевими фінансами Шпанівської сільської ради доцільно розпочати на основі методологічних підходів, розроблених робочою групою при Центрі політико-правових реформ за підтримки Програми «ULEAD з Європою». Оцінювання спроможності ґрунтується на системі індикаторів, що враховують як абсолютні, так і відносні показники виконання бюджету та демографічні дані. З огляду на зміну методики розрахунків установою, що здійснює моніторинг, представлені у таблиці 2.7 дані подано лише за 2024 та 9 місяців 2025 років.

Таблиця 2.7

Узагальнені показники оцінки фінансової спроможності Шпанівської територіальної громади у 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025 (9 місяців)
Чисельність населення (тис. ос.)	10,497	12,841
Площа (км ²)	79,8	79,8
Доходи загального фонду на мешканця (грн.)	12 044,90	9 308,90
Видатки загального фонду на мешканця (грн.)	16 044,10	10 204,30
Видатки на утримання апарату на мешканця (грн.)	2 593,30	1 648,20
Капітальні видатки на мешканця (грн.)	1 497,60	381,8
Рівень дотаційності бюджетів (%)	0,10%	0,00%
Частка управлінських видатків (%)	21,50%	17,70%

Частка видатків на оплату праці (%)	65,00%	69,60%
Частка капітальних видатків (%)	8,30%	3,50%
Видатки на культуру і спорт на мешканця (грн.)	1 294,60	948
Частка трансфертів у дохідній частині (%)	22,60%	18,50%
Частка місцевих податків і зборів (%)	36,40%	32,70%
Рівень спроможності	високий	Високий

Джерело: складено за [10].

Аналіз динаміки фінансової спроможності Шпанівської територіальної громади засвідчує стабільно високий рівень самозабезпечення протягом досліджуваного періоду. Позитивною тенденцією є зростання чисельності населення з 10,5 тис. осіб у 2024 році до 12,8 тис. осіб у 2025 році (9 місяців), що розширює доходну базу, але водночас підвищує навантаження на соціальну інфраструктуру.

Індикатор дотаційності бюджету знизився з 0,1% у 2024 році до 0,0% у 2025 році, що свідчить про повну фінансову автономність громади. Структура доходів підтверджує цю тенденцію: частка трансфертів скоротилася з 22,6% до 18,5%, тоді як місцеві податки і збори залишаються суттєвим джерелом - 36,4% у 2024 році та 32,7% у 2025 році.

Видаткова частина демонструє змішані тенденції. З одного боку, спостерігається оптимізація управлінських витрат: частка управлінських видатків у загальному фонді скоротилася з 21,5% до 17,7%, а витрати на утримання апарату в розрахунку на одного мешканця - з 2593,3 грн. до 1648,2 грн., що може бути результатом ефекту масштабу або перегляду витратних пріоритетів.

З іншого боку, насторожує зростання частки видатків на оплату праці - з 65,0% до 69,6%, що свідчить про посилення споживчої спрямованості бюджету. Це підтверджується різким скороченням капітальних видатків - з 8,3% до 3,5%, або в перерахунку на одну особу - з 1497,6 грн. до 381,8 грн. Подібна тенденція сигналізує про зміщення акцентів з розвитку на утримання, що у перспективі може уповільнити соціально-економічне зростання громади.

Також відзначається зменшення фінансування культури та спорту, що є типовим наслідком економії в умовах обмеженого ресурсу.

Узагальнюючи, Шпанівська громада демонструє високий рівень фінансової незалежності та здатність ефективно адмініструвати ресурси без суттєвої дотаційної підтримки. Водночас існують ризики структурного дисбалансу, пов'язані з переважанням поточних витрат над інвестиційними. Для забезпечення сталого розвитку необхідно переглянути бюджетні пріоритети - стримати зростання видатків на оплату праці та відновити інвестиційну складову бюджету.

Крім поточних показників, ретроспективний аналіз фінансової динаміки за 2022-2024 роки є важливим для оцінки стійкості громади до воєнних викликів та змін у законодавстві. Такий підхід дозволяє виявити тренди адаптації фінансової системи та зміни у структурі доходів, що детально відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз доходів бюджету Шпанівської сільської територіальної громади за 2022-2024 роки, млн. грн.

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	
Податкові надходження	70,3	58,1	140,5	71,9	126,0	71,4	179,2
Неподаткові надходження	0,3	0,2	0,6	0,3	0,4	0,2	133,3
Доходи від операцій з капіталом	0,01	0,0	0,0	0,0	0,01	0,0	100,0
Цільові фонди	4,9	4,1	0,1	0,1	5,8	3,3	118,4
Офіційні трансферти	45,4	37,6	54,2	27,7	44,4	25,1	97,8
Разом	120,9	100	195,4	100	176,6	100	146,1
Доходи місцевих бюджетів, млн. грн. (без урахування трансфертів)	75,5	x	141,1	x	132,2	X	175,1
Чисельність населення, тис. ос.	12,448	x	12,501	x	12,371	X	99,4
Доходи на одну особу, млн. грн. на 1 особу	0,006	x	0,011	x	0,011	X	18,3

Доходи зведеного бюджету України, млн.грн.	2 196 273,3	100	3 104 306,6	100	3 587 789,5	100	163,3
Частка у доходах зведеного бюджету України (без урахування міжбюджетних трансфертів), %	X	0,003	x	0,004	X	0,004	X
ВРП, млн. грн.	92535	x	99564	x	106533	X	115,12
Частка перерозподілу ВРП через місцевий бюджет, %	X		x		X		X

Джерело: розраховано автором.

Детальний аналіз фінансових показників свідчить, що Шпанівська територіальна громада демонструє позитивну динаміку зростання фінансового потенціалу, незважаючи на виклики воєнного часу. Загальний обсяг доходів бюджету зріс із 120,9 млн. грн. у 2022 році до 176,6 млн. грн. у 2024 році - приріст становить 46,1%. Водночас пікове значення було зафіксовано у 2023 році (195,4 млн. грн.), після чого у 2024 році спостерігалось коригування вниз, ймовірно через зміни у зарахуванні ПДФО з військових виплат.

Основним джерелом наповнення бюджету залишаються податкові надходження, які зросли на 79,2% за період (з 70,3 млн. грн. до 126,0 млн. грн.). Їхня питома вага в структурі доходів збільшилась з 58,1% до 71,4%, що свідчить про посилення фінансової автономії громади. Частка офіційних трансфертів при цьому зменшилась з 37,6% до 25,1%, хоча в абсолютних значеннях залишилась стабільною (близько 44-45 млн. грн.). Це підтверджує, що громада дедалі більше спирається на власні ресурси, а не на дотаційну підтримку.

Показник доходів на одного мешканця збільшився майже вдвічі - з 6 тис. грн. у 2022 році до понад 11 тис. грн. у 2023-2024 роках, що свідчить про підвищення рівня бюджетної забезпеченості населення, навіть попри незначне скорочення чисельності громади на 0,6%.

Водночас інші джерела доходів - неподаткові надходження та доходи від операцій з капіталом - залишаються малозначущими (менше 1%), що свідчить про недостатнє використання потенціалу управління комунальним майном та активами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансова модель громади у 2022-2024 роках еволюціонувала в бік посилення автономії. Шпанівська сільська рада інтегрована в національну економічну систему, що підтверджується стабільною часткою у доходах зведеного бюджету України. Однак зниження власних доходів у 2024 році на 6,3% порівняно з 2023 роком свідчить про вичерпання ситуативних чинників зростання - передусім, ефекту «воєнного ПДФО». Це вимагає пошуку нових драйверів для розширення податкової бази.

У цьому контексті актуалізується потреба у глибокому аналізі структури податкових надходжень. Такий підхід дозволяє:

- ідентифікувати основні джерела стабільного доходу;
- оцінити залежність від окремих видів податків;
- зрозуміти вплив законодавчих змін на бюджетні показники.

Особливо важливо відокремити локальні, ендогенні джерела, що відображають стан місцевої економіки, від тимчасових доходів, пов'язаних з воєнним станом. Деталізовану динаміку податкових надходжень за видами податків подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка податкових надходжень бюджету Шпанівської сільської територіальної громади, 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022		2023		2024		
	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	
Податок на доходи фізичних осіб	38,0	53,8%	81,6	57,9%	47,2	37,3%	147,5%
Місцеві податки і збори	22,7	32,2%	34,0	24,1%	46,0	36,4%	202,6%

в т.ч. земельний податок	9,9	14,0%	15,0	10,6%	16,8	13,3%	169,7%
єдиний податок	10,9	15,4%	15,3	10,8%	24,5	19,4%	224,8%
Акцизний податок	9,5	13,4%	24,8	17,6%	32,6	25,8%	343,2%
Інші податки та збори	0,4	0,6%	0,6	0,4%	0,6	0,5%	150,0%
Разом податкових надходжень	70,6	100%	141,0	100%	126,4	100%	179,0%

Джерело: розраховано автором

Аналіз статистичних даних засвідчує глибоку трансформацію фіскального профілю Шпанівської громади, зумовлену як зовнішніми регуляторними змінами, так і внутрішніми економічними процесами. За період 2022-2024 років обсяг податкових надходжень зріс у 1,8 раза (темп зростання - 179,0%), проте структурна динаміка окремих податків була нерівномірною.

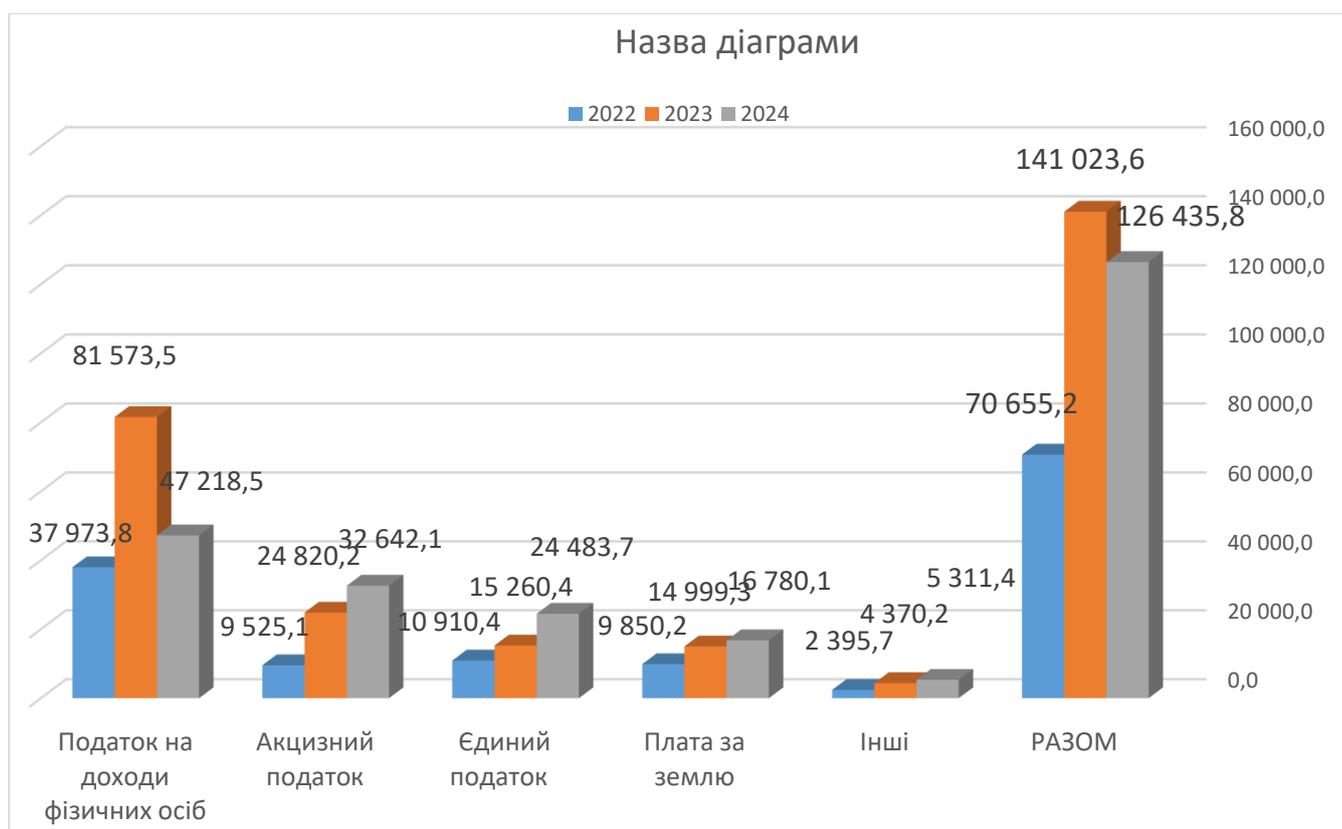


Рис. 2.3. Динаміка податкових надходжень бюджету Шпанівської сільської територіальної громади, 2022-2024 рр., млн. грн.

Ключову роль традиційно відіграє податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). У 2023 році його надходження зросли до 81,6 млн. грн., сформувавши 57,9% усіх податкових доходів громади. Проте вже у 2024 році спостерігався різкий спад до 47,2 млн. грн. та скорочення частки до 37,3%. Це пояснюється втратою "військового ПДФО", який раніше суттєво посилював ресурсну базу громади.

Вказані коливання підкреслюють залежність місцевих бюджетів від ситуативних джерел і водночас актуалізують потребу у зміцненні фіскальної стійкості через розширення альтернативних джерел надходжень та оптимізацію податкового адміністрування.

У цьому контексті показовою є динаміка місцевих податків і зборів, які стали ключовим стабілізуючим чинником бюджету. За період 2022-2024 років надходження зросли у 2,02 рази (з 22,7 млн. грн. до 46,0 млн. грн.), демонструючи темп приросту 202,6%.

Єдиний податок вирізняється найвищими темпами зростання (224,8%), досягнувши 19,4% у структурі податкових надходжень у 2024 році. Це свідчить про активізацію малого підприємництва та ефективну політику з детінізації місцевої економіки.

Земельний податок, хоч і ріс повільніше (169,7%), залишається стабільним джерелом фінансування (13,3% податкових надходжень). Найбільш динамічним компонентом став акцизний податок, який зріс у 3,4 рази (343,2%) - до 32,6 млн. грн.. Його питома вага у структурі податкових надходжень підвищилася з 13,4% до 25,8%, майже зрівнявшись із ПДФО.

Таким чином, бюджет громади поступово переорієнтовується з оподаткування доходів (ПДФО) на оподаткування споживання (акциз) та малої підприємницької діяльності (єдиний податок). У 2024 році податкова структура виглядала збалансовано: ПДФО - 37,3%, місцеві податки - 36,4%, акциз - 25,8%. Такий розподіл робить бюджет менш вразливим до змін податкового законодавства та стійкішим у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, оцінка фінансової спроможності громади була б неповною без аналізу неподаткових надходжень. Хоч їхня частка є незначною, вони виконують

функцію індикатора ефективного управління комунальним майном, платних послуг, активності бюджетних установ, а також слугують інструментом бюджетної диверсифікації в умовах обмеженого фіскального ресурсу. Динаміка та структура цих надходжень за 2022-2024 роки подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка неподаткових надходжень бюджету Шпанівської сільської територіальної громади, 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки						Темп росту 3/1
	2022		2023		2024		
	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	%
Власні надходження бюджетних установ	1,5	23,1%	0,0	0%	3,1	33,0%	206,7%
Плата за надання адміністративних послуг	0,3	4,6%	0,4	9,5%	0,1	1,1%	33,3%
Надходження від орендної плати	2,0	30,7%	3,1	73,8%	2,7	28,7%	135%
Інші неподаткові надходження	2,7	41,6%	0,7	16,7%	3,5	37,2%	129,6%
Разом неподаткових надходжень	6,5	100%	4,2	100%	9,4	100%	144,6%

Джерело: розраховано автором.

Аналіз статистичних показників засвідчує високу волатильність неподаткових надходжень, що свідчить про їхню чутливість до змін у регуляторному середовищі та економічній ситуації. У 2024 році ця категорія доходів досягла 9,4 млн. грн., що на 44,6% більше, ніж у 2022 році. Проте така динаміка не є лінійною: після просідання у 2023 році до 4,2 млн. грн. відбулося відновлення, зумовлене зростанням власних надходжень бюджетних установ до 3,1 млн. грн. ($\approx 33\%$ цієї категорії). Це свідчить про відновлення спроможності комунальних закладів генерувати дохід після перерви, ймовірно пов'язаної з обмеженнями воєнного періоду.

Орендна плата залишається відносно стабільним джерелом доходів, формуючи близько 29% неподаткових надходжень у 2024 році, попри незначне зниження у порівнянні з попереднім роком. Позитивна динаміка у довгостроковій перспективі

(+35% з 2022 року) свідчить про наявний попит на комунальне майно навіть в умовах криз.

Натомість надходження за адмінпослуги продемонстрували негативну тенденцію: скорочення обсягів у три рази та зменшення питомої ваги до 1,1%. Така динаміка вказує на можливі проблеми в організації роботи ЦНАПу, зниження попиту на послуги або зміни у законодавчому регулюванні. Необхідно провести цільовий аудит ефективності адміністрування цього напрямку.

Окрему увагу привертає стрибкоподібне зростання категорії "інших неподаткових надходжень", частка яких у 2024 році сягнула 37,2%. Цей показник свідчить про наявність ситуативних або одноразових платежів, що ускладнюють прогнозування та планування бюджету.

У підсумку, хоча загальний обсяг неподаткових надходжень демонструє зростання, структура залишається нестабільною, а низька частка інституційно керованих джерел вказує на невикористаний потенціал. Надалі важливо стимулювати активність комунальних установ, переглянути підходи до оренди майна та посилити адміністрування платних послуг.

Визначивши основні параметри податкових і неподаткових надходжень, наступним етапом логіки дослідження є аналіз зовнішніх джерел фінансування - міжбюджетних трансфертів. Цей компонент визначає ступінь фінансової залежності громади від держави, а також ефективність системи бюджетного вирівнювання. Порівняльний аналіз обсягів дотацій та субвенцій дозволяє ідентифікувати характер фінансових відносин між центральною та місцевою владою: чи йдеться про покриття дефіциту ресурсів (дотації), чи про фінансування делегованих повноважень та цільових програм (субвенції). Динаміку трансфертних потоків у бюджеті Шпанівської громади за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка міжбюджетних трансфертів бюджету Шпанівської сільської територіальної громади, 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки			Темп росту 3/1, %
	2022	2023	2024	
Офіційні трансферти від органів державного управління	45,4	54,4	44,4	97,8%
Дотації	13,6	23,1	0,06	0,48%
<i>% до загальних трансфертів</i>	30,0	42,5	0,1	0,3%
Субвенції	31,8	31,3	44,3	128,4%
<i>% до загальних трансфертів</i>	70,0	57,5	99,9	142,7%

Джерело: розраховано автором.

Аналіз динаміки міжбюджетних трансфертів засвідчує суттєву трансформацію фінансових відносин Шпанівської громади з державним бюджетом. Попри відносну стабільність загального обсягу трансфертів (зменшення з 45,4 млн. грн. у 2022 році до 44,4 млн. грн. у 2024 році), їх структурна побудова докорінно змінилася.

Найбільш показовим є практичне усунення дотаційної залежності громади: якщо у 2022 році дотації становили 30% від трансфертів, а в 2023 році зросли до 23,1 млн. грн., то у 2024 році скоротилися до 0,06 млн. грн. (лише 0,1%). Це свідчить про підвищення податкоспроможності громади, яка вже здатна самостійно покривати базові видатки без державного вирівнювання.

Водночас структура трансфертів змістилася у бік субвенцій, обсяг яких у 2024 році склав 44,3 млн. грн. (99,9%). Це вказує на цільовий характер бюджетної підтримки, передусім через освітню субвенцію. Такий формат сприяє підвищенню прозорості у використанні коштів, але звужує простір для бюджетного маневру.

Логічним завершенням оцінки фінансової спроможності є аналіз видаткової політики, яка відображає фактичні управлінські пріоритети громади. Вивчення функціональної структури видатків дозволяє оцінити ефективність трансформації фінансових ресурсів у суспільні послуги та інфраструктуру, особливо в умовах воєнного стану, інфляції та ресурсних обмежень.

Дані таблиці 2.12 дають змогу виявити основні тенденції у розподілі бюджетних коштів, а також визначити напрями, що потребують коригування задля збереження балансу між соціальними видатками й інвестиційними потребами громади.

Таблиця 2.12

Динаміка видатків бюджету Шпанівської територіальної громади за функціональним призначенням, 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки						Темп росту
	2022		2023		2024		
	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	3/1, %
Видатки, всього	103,5	100%	202,5	100%	193,6	100%	187,1%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2,9	2,8%	8,7	4,3%	12,0	6,2%	413,8%
Освіта	64,3	62,1%	88,7	43,8%	101,2	52,3%	157,4%
Охорона здоров'я	2,5	2,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0%
Економічна діяльність	2,5	2,4%	10,4	5,1%	10,5	5,4%	420,0%
Житлово-комунальне господарство	3,9	2,8%	23,4	11,6%	11,9	6,1%	305,1%
Загальнодержавні функції	15,4	14,9%	28,1	13,8%	27,9	14,4%	181,2%
Духовний та фізичний розвиток	5,4	5,2%	11,1	5,5%	13,6	7,0%	251,8%
Міжбюджетні трансферти	6,2	6,0%	22,9	11,3%	10,2	5,3%	164,5%
Видатки на 1 особу	0,008	X	0,016	x	0,015	X	187,5%

Джерело: розраховано автором.

Аналіз видаткової частини бюджету Шпанівської ТГ свідчить про суттєве розширення фінансових можливостей громади. За період 2022-2024 років загальний обсяг видатків зріс майже у 1,9 рази (темп росту 187,1%) і сягнув 193,6 млн. грн.. Зростання видатків на одного мешканця з 8 тис. грн. до 15 тис. грн. підтверджує покращення бюджетної забезпеченості та підвищення спроможності громади фінансувати публічні послуги.

У функціональному розрізі бюджет зберігає чітко виражену соціальну орієнтованість. Основну частину коштів традиційно спрямовано на освіту, хоча її

частка в структурі видатків знизилася з 62,1% у 2022 році до 52,3% у 2024 році. Водночас абсолютні витрати на освітню галузь зросли більш ніж у півтора рази - до 101,2 млн. грн., що свідчить про незмінну пріоритетність цієї сфери та високе навантаження на місцевий бюджет.

Найбільш динамічною статтею стали видатки на соціальний захист, які зросли у понад 4 рази (до 12,0 млн. грн.), відображаючи зростання потреб у підтримці вразливих груп населення в умовах війни. Позитивною тенденцією також є зростання фінансування економічної діяльності (у 4,2 рази), що демонструє намагання громади інвестувати у розвиток, а не лише фінансувати поточне споживання.

Сектор житлово-комунального господарства виявився найбільш волатильним: після пікового фінансування у 2023 році (23,4 млн. грн.) у 2024 році видатки знизилися до 11,9 млн. грн., імовірно, через завершення реалізації окремих інфраструктурних проєктів. Видатки на загальнодержавні функції (утримання органів управління) зросли на 81,2%, але їх частка залишилася стабільною (14,4%), що вказує на пропорційність адміністративних витрат загальному бюджету.

Для повноцінної оцінки видаткової політики громади важливо проаналізувати економічну структуру видатків, що дозволяє ідентифікувати баланс між поточними (споживчими) та капітальними (інвестиційними) витратами. Це співвідношення є ключовим індикатором розвитку: навіть за наявності соціальних видатків, брак капіталовкладень веде до зносу інфраструктури та втрати інвестиційного потенціалу.

Структура видатків за економічною класифікацією у 2022-2024 роках подана в таблиці 2.13, що дозволяє визначити реальний вектор бюджетної політики громади: чи йдеться про утримання існуючих систем, чи про модернізацію та інституційний розвиток.

Упродовж 2022-2024 років економічна структура видатків Шпанівської територіальної громади зазнала помітних змін, які свідчать про поступову еволюцію фінансової політики від утриманського до інвестиційного підходу. Попри складні макроекономічні умови, що супроводжуються високими ризиками, інфляційними тисками та обмеженістю ресурсів, у громаді спостерігається певна переорієнтація бюджетної стратегії. Домінування поточних видатків, яке є типовим для місцевих

бюджетів в умовах криз, зберігається, однак показники демонструють помірне зниження їхньої питомої ваги. Якщо у 2022 році на поточне споживання спрямовувалося понад 98% усіх бюджетних ресурсів, то у 2024 році ця частка скоротилася до 90,2%. У той самий час абсолютні обсяги таких витрат значно зросли - понад 70% приросту за три роки - що вказує не стільки на зміну пріоритетів, скільки на загальне зростання ресурсної бази громади.

Таблиця 2.13

Динаміка видатків бюджету Шпанівської територіальної громади за економічною класифікацією, 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022		2023		2024		
	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	млн. грн.	ПВ, %	
Видатки, всього, в т.ч.	103,5	100%	202,5	100%	193,6	100%	187,1%
поточні видатки	101,5	98,1%	174,9	86,4%	174,7	90,2%	172,1%
капітальні видатки	2,0	1,9%	27,6	13,6%	18,9	9,8%	945,0%

Джерело: розраховано автором.

Втім, найбільш показовим моментом у контексті оцінки фінансової спроможності є динаміка капітальних видатків. У період 2022-2024 років ці витрати зросли майже вдсятеро. Такий стрімкий приріст (945%) і перехід від умовно символічних 2 млн. грн. у 2022 році до 18,9 млн. грн. у 2024-му, із піком на рівні 27,6 млн. грн. у 2023 році, засвідчує суттєве розширення інвестиційного компоненту в структурі бюджету. Частка капітальних видатків у загальній структурі досягла майже 10%, що є свідченням того, що фінансова політика вже не обмежується лише забезпеченням функціонування, а починає орієнтуватися на розвиток.

Фактично це означає, що громада поступово відходить від екстреної моделі управління бюджетом, характерної для початкового періоду війни, і починає формувати передумови для системної модернізації інфраструктури та оновлення матеріально-технічної бази. Така трансформація є надзвичайно важливою в умовах, коли стабільність поточних видатків ще не гарантує довгострокову стійкість, а відсутність інвестицій призводить до поступового зносу основних фондів.

Отже, бюджетна стратегія Шпанівської громади, як можна припустити на основі наведених даних, поступово набуває рис сталого розвитку. Це дозволяє говорити про формування більш збалансованої фінансової моделі, здатної забезпечити не лише соціальну стабільність, а й перспективи економічного зростання в посткризовому періоді.

Проте кількісні показники самі по собі не завжди дозволяють повністю оцінити ефективність бюджетного управління. Саме тому доцільним є залучення коефіцієнтного аналізу - інструменту, що дозволяє поглянути на фінансову спроможність громади через призму відносних індикаторів. Результати розрахунку ключових індикаторів фінансової забезпеченості за 2022-2024 роки узагальнено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз забезпеченості Шпанівської територіальної громади бюджетними ресурсами, 2022-2024 рр.

№	Найменування	Роки			Темп росту
		2022	2023	2024	3/1,%
1	Доходи бюджету всього, млн. грн.	120,9	195,4	176,6	146,1
2	Доходи бюджету, млн. грн. (без трансфертів)	75,5	141,1	132,2	175,1
3	Доходи бюджету власні, млн. грн.	1,5	0,0	3,1	206,7
4	Податкові доходи, млн. грн.	70,6	141,0	126,4	179,0
5	Власні податкові надходження (місцеві податки і збори), млн. грн.	22,7	34,0	46,0	202,6
6	Трансферти, млн. грн.	45,4	54,2	44,4	97,8
7	Витрати бюджету , млн. грн.	103,5	202,5	193,6	187,1
8	Чисельність населення області, тис. осіб	12,448	12,501	12,371	99,4
9	Доходи зведеного бюджету України, млн. грн.	2 196 273,3	3 104 306,6	3 587 789,5	163,3
1	Коефіцієнт участі МБ у формуванні ЗБ України, %	0,005	0,006	0,004	80,0
2	Рівень податкових надходжень, %	58,4	72,2	71,6	122,6
3	Коефіцієнт бюджетного покриття , %	72,9	69,7	68,3	93,7

4	Коефіцієнт фінансової залежності, %	43,9	26,8	22,9	52,2
5	Коефіцієнт автономії, %	18,8	17,4	31,4	167,0%
6	Коефіцієнт дотаційності, %	37,6	27,7	25,1	66,8
7	Коефіцієнт податкової самостійності, %	32,2	24,1	36,5	113,4%
8	Коефіцієнт бюджетної результативності, грн./ос.	6065,23	11287,09	10686,28	176,2
9	Коефіцієнт відносної бюджетної результативності %	0,12	0,15	0,12	100%
10	Коефіцієнт бюджетної забезпеченості населення, грн./ос.	2254,19	4033,42	3982,66	178,68
11	Коефіцієнт відносної бюджетної забезпеченості населення, %	0,13	0,21	0,19	149,23

Джерело: побудовано автором.

І тут результати виглядають переконливо. За три роки коефіцієнт фінансової залежності громади скоротився майже вдвічі, з 43,9% до 22,9%. Одночасно з цим зростає коефіцієнт автономії - з 18,8% до 31,4%. Тобто майже третина всіх видатків громада вже може профінансувати власним коштом, без участі державних субвенцій чи дотацій. Це - свідчення сформованої ресурсної бази, на яку можна спиратися в умовах бюджетної самостійності.

Ще один позитив - динаміка податкової самостійності. Зростання до 36,5% частки власних податків у загальному фонді бюджету підтверджує активну політику підтримки місцевого бізнесу, детінізації економіки та розширення фіскальної бази. У свою чергу, показник бюджетної результативності на одну особу збільшився із 6065 грн. до понад 10 686 грн., що в реальних умовах означає покращення якості та обсягу муніципальних послуг, які отримує кожен мешканець. А коефіцієнт бюджетного покриття на рівні 68-70% свідчить про збалансовану фінансову модель, яка дає змогу уникати хронічних дефіцитів.

Не менш промовистим є зниження дотаційності - з 37,6% до 25,1%. Це означає, що Шпанівська громада фактично виходить із позиції бюджетного «реципієнта» і поступово перетворюється на повноцінного суб'єкта фінансових відносин, який здатний самостійно реалізовувати функції місцевого самоврядування. Усе це, разом

із позитивною динамікою коефіцієнтів забезпеченості та результативності, дозволяє стверджувати: бюджетна система громади стала гнучкішою, стійкішою й здатною до адаптації.

Так, певні ризики залишаються. Наприклад, зберігається диспропорція між зростанням видатків на оплату праці та обсягами капітальних інвестицій. Крім того, помітна нестабільність у динаміці неподаткових надходжень, зокрема - від платних адмінпослуг і оренди комунального майна. Це вказує на невикористаний потенціал у сфері активного управління власністю. Але в цілому - загальна фінансова траєкторія громади є безумовно позитивною. У Шпанівській ТГ сформовано фінансово автономну, внутрішньо стійку й інституційно зрілу систему управління ресурсами, яка демонструє не лише витривалість до криз, а й готовність до поступального соціально-економічного розвитку у середньостроковій перспективі.

2.3. Оцінка стратегічного середовища управління місцевими фінансами Шпанівської сільської ради.

У сучасних умовах, коли громади функціонують у середовищі високої нестабільності - від війни до змін у законодавстві - важливо не лише рахувати доходи й видатки, а й розуміти, в яких обставинах ці фінанси формуються і використовуються. Управлінські рішення в сфері місцевих фінансів уже давно не можуть базуватися лише на цифрах - вони потребують стратегічного підходу, який враховує як внутрішні резерви, так і зовнішні виклики. Зокрема, для ефективного планування бюджету, зменшення залежності від трансфертів та підвищення фінансової самостійності громади потрібно бачити ширшу картину - оцінити не лише ресурси, якими громада володіє, а й обставини, що формують середовище її розвитку.

У цьому контексті особливої цінності набуває використання таких аналітичних підходів, як SWOT- та PEST-аналіз. Вони дозволяють подивитись на ситуацію глибше: не просто констатувати, скільки коштів є у громаді чи куди вони витрачаються, а зрозуміти, що саме стоїть за цими показниками - які чинники сприяють розвитку, а які його стримують, що з внутрішнього потенціалу громади ще не використано, а також які зовнішні загрози можуть знівелювати досягнуте.

Особливо актуальним такий підхід є для громад, подібних до Шпанівської, яка розташована в безпосередній близькості до великого міста. Така локалізація водночас і створює нові можливості для розвитку - доступ до ринку праці, інфраструктури, партнерських ініціатив - і породжує виклики, як-от відтік молоді чи конкуренція за інвестиції. Зрозуміло, що ефективно керувати місцевими фінансами, не враховуючи цих обставин, просто неможливо.

SWOT-аналіз у цьому випадку стає не просто інструментом для оцінки - це спосіб переходу до більш обґрунтованого, системного мислення в управлінні громадою. Він допомагає подивитися на ситуацію об'єктивно: де громада має сильні сторони, які слід закріплювати; де є слабкі місця, які потрібно посилити; які зовнішні процеси варто використати на свою користь; і, навпаки, які ризики можуть мати серйозні наслідки, якщо їх вчасно не врахувати. Врешті, результати такого аналізу - це не просто частина аналітичного звіту, а основа для прийняття більш виважених рішень у майбутньому, зокрема у сфері фінансів, планування розвитку та взаємодії з громадськістю чи бізнесом.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз Шпанівської ОТГ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Географічна перевага: розташування поблизу м. Рівне сприяє логістиці, доступу до ринків збуту, розвитку сервісів та урбанізації.	1. Відсутність інвестиційного паспорту: громада не має формалізованих економічних інструментів для залучення зовнішніх інвесторів.
2. Розвинений агросектор: наявність ріллі, пасовищ, агропідприємств, можливість розвивати органічне виробництво й переробку.	2. Зношена інфраструктура: комунікації, дороги, водопостачання та енергосистеми потребують оновлення та модернізації.
3. Активна гуманітарна сфера: мережа ліцеїв, ІРЦ, школа мистецтв, культурні осередки.	3. Низький рівень громадської активності: брак діалогу між владою і громадянами, відсутність постійного інформування.

4. Сильна культурна ідентичність: наявність музичних і творчих колективів, збереження місцевих традицій, активна культурна сцена.	4. Відтік молоді: через нестачу сучасної інфраструктури, вищої освіти, кар'єрних перспектив частина молоді виїжджає до міст або за кордон.
5. Стратегія розвитку на 2024-2027: наявність чітко визначених стратегічних та операційних цілей, прив'язка до державної і обласної політики регіонального розвитку.	5. Недостатній розвиток туристичної інфраструктури: пам'ятки й рекреаційні зони слабо облаштовані (відсутність туалетів, велодоріжок, паркувань).
6. Впровадження цифрових рішень у сфері управління: електронний документообіг, дистанційні сервіси, системи відеоспостереження.	6. Відсутність дозвілєвої інфраструктури в сільських районах: клуби, спортзали, молодіжні хаби функціонують фрагментарно або взагалі відсутні.
7. Стабільна демографічна структура: невелике, але позитивне міграційне зростання завдяки переміщенню населення з міста до передмістя.	7. Недостатній доступ до якісної медицини та соціальних послуг у віддалених селах громади.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Європейська інтеграція: доступ до грантів, структурних фондів, впровадження стандартів ЄС у сфері екології, енергозбереження та управління.	1. Військові ризики: прямий вплив повномасштабної війни на стабільність держави, переселення, гуманітарну кризу, інфраструктурні пошкодження.
2. Розвиток Зони Вільної Торгівлі з ЄС: відкриває нові ринки для локального бізнесу, зокрема в агропереробці.	2. Зниження обсягів державної субвенції та ризики секвестру бюджету в умовах воєнного стану.
3. Поширення програм цифровізації: участь у національних IT-ініціативах, створення Smart-громади.	3. Зростання конкуренції з боку сильніших сусідніх громад за інвестиції, трудові ресурси, туристів.
4. Інвестування в альтернативну енергетику: сонячна, біоенергетика, геотермальні системи в агросекторі.	4. Екологічні виклики: забруднення водойм, стихійні сміттєзвалища, низька екологічна культура, спалення побутових відходів.
5. Розвиток внутрішнього туризму в умовах закритих кордонів: етнотуризм, подієвий туризм, веломаршрути.	5. Зниження рівня життя населення через інфляцію, нестабільність ринку праці, енергетичну залежність.

6. Реформа освіти і підтримка НУШ: оновлення освітніх просторів, додаткові програми фінансування.	6. Високий рівень недооформленої зайнятості та тіньової економіки, що знижує податкову базу громади.
7. Залучення молоді через розвиток волонтерських і лідерських ініціатив: створення хабів, підтримка молодіжної політики.	7. Втрата людського капіталу через масову міграцію у зв'язку з війною або відсутністю перспектив у громаді.

Джерело: складено автором.

У процесі аналізу ситуації в Шпанівській громаді були враховані низка чинників, які суттєво впливають на її перспективи розвитку. Насамперед, важливу роль відіграє її розташування - безпосередня близькість до Рівного відкриває чимало можливостей, таких як розвиток приміської економіки, логістика, будівництво, агробізнес чи сфера послуг. Водночас така близькість - це не лише перевага, але й виклик: вона створює тиск на інфраструктуру, породжує конкуренцію за людський капітал і вимагає активнішої політики у сфері залучення інвестицій, якої наразі громада майже не має.

Під час SWOT-аналізу окрему увагу було приділено гуманітарному потенціалу - культурному середовищу, освіті, участі молоді. У Шпанівській громаді є активні творчі колективи, заклади освіти, культурні заходи - усе це було розцінене як беззаперечна сильна сторона. Але водночас виявилися й слабкі місця: відсутність молодіжної інфраструктури, низька організованість дозвілля, що в перспективі може призводити до зниження громадської активності та відтоку молодих людей.

Оцінка інституційної спроможності місцевої влади теж стала важливою частиною аналізу. Незважаючи на наявність стратегії розвитку та бажання до відкритості, на практиці громада часто стикається з проблемами в комунікації, обмеженим доступом до інформації та недостатнім залученням мешканців до прийняття рішень. Це свідчить про потребу в посиленні внутрішньої організаційної ефективності.

Окремий блок аналізу стосувався безпекового контексту. Повномасштабна війна суттєво змінила акценти: з'явилися нові пріоритети - енергоефективність, підтримка ВПО, безпечні публічні простори, готовність до кризових ситуацій. І хоча

це все є викликами, вони також формують нову якість громади - більш стійку, згуртовану, відповідальну.

Важливим аспектом стали й екологічні питання. У громаді є природний потенціал - рекреаційні зони, водойми, зелені масиви. Але водночас спостерігаються проблеми з водопостачанням, стихійними сміттєзвалищами та загальним екологічним навантаженням. Це ті фактори, які вже зараз впливають на якість життя, і з якими доведеться активно працювати, якщо громада планує розвивати туризм або залучати екологічно орієнтований бізнес.

У цілому SWOT-аналіз для Шпанівської громади виконує не просто аналітичну функцію, а допомагає сфокусуватися на найважливішому, зробити розвиток більш цілеспрямованим і аргументованим. Його практичне застосування дозволяє зв'язати кожне управлінське рішення з конкретним викликом або ресурсом. Наприклад, якщо громада має добре розвинену систему освіти, але слабку підтримку підприємництва - логічно робити акцент на молодіжні стартапи, проєкти з неформальної освіти чи лідерські програми.

Також SWOT може бути хорошою основою для формування не лише стратегічних, а й оперативних рішень. Його можна використовувати на сесіях ради, в обговореннях з депутатами, старостами, активістами. Це дозволить уникати випадкових чи суперечливих рішень - бо кожне обґрунтовується реальними даними. Більше того, якщо аналіз інтегрувати в систему моніторингу, він може стати інструментом оцінки ефективності: наприклад, слабкість у соціальній сфері має відповідати конкретним показникам її покращення, а не лише риторичним заявам.

Варто також враховувати, що SWOT може бути не лише внутрішнім аналітичним документом, а й платформою для діалогу між різними гілками влади, громадою та бізнесом. Якщо його компоненти адаптувати до роботи профільних комісій, це сприятиме кращій узгодженості дій - коли, наприклад, комісія з питань молоді бачить у своєму полі не просто перелік програм, а цілісну логіку розвитку молодіжного потенціалу, засновану на виявлених факторах.

Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється - як у політиці, так і в економіці - аналіз має бути не разовим, а регулярним. Особливо з урахуванням

ризиків, пов'язаних з війною, змінами у державному фінансуванні чи екологічними загрозами. Щорічне оновлення SWOT дозволить адаптувати пріоритети та бюджет, робити планування більш гнучким і реалістичним.

Загалом методичне впровадження SWOT-аналізу на рівні громади - це шлях до кращого управління: він поєднує аналітику, реалістичне прогнозування, політичну логіку й прозорість. Якщо користуватися ним постійно, він стає не формальністю, а справді ефективним інструментом прийняття рішень.

У доповнення до цього, проведення PEST-аналізу дозволяє ширше оцінити зовнішнє середовище. Це особливо актуально в українських реаліях, де громади перебувають у постійному режимі адаптації - до війни, децентралізації, нових економічних реалій, руху до ЄС.

Наприклад, політичні фактори - війна, децентралізація, зміна повноважень - безпосередньо впливають на ресурси громади, її безпеку, самостійність. З одного боку, є загрози і нестабільність, з іншого - шанс на самореалізацію завдяки передачі повноважень і новим механізмам залучення фінансів. Це середовище, в якому громада повинна навчитися мислити стратегічно й діяти гнучко.

Таблиця 2.16

Політичні фактори PEST-аналізу Шпанівської ОТГ

Позитивні чинники	Негативні чинники
Децентралізація та посилення місцевого самоврядування	Військові загрози, пов'язані з агресією РФ
Доступ до міжнародних програм та грантів	Низький рівень партисипації громадян
Євроінтеграційний вектор України	Відсутність налагоджених механізмів стратегічної комунікації
Державні субвенції на розвиток інфраструктури	Ризик корупційних практик у бюджетному процесі

Джерело: складено автором.

Важливим позитивним фактором є політичний курс на євроінтеграцію, що відкриває доступ до нових ринків, фінансування та стандартів управління. Це дає змогу Шпанівській громаді бути бенефіціаром програм міжнародної технічної допомоги, таких як DOBRE, U-LEAD, програми USAID, NEFCO тощо.

Слабкою стороною є низький рівень прозорості в управлінні, про що свідчать соціологічні опитування мешканців. Відсутність постійної комунікації з громадою, недостатній рівень відкритості місцевої влади щодо рішень, що приймаються, породжують недовіру та апатію серед жителів. Це блокує можливості для громадської участі, що є однією з основ ефективного муніципального управління.

▪Економічні фактори. Економічна складова аналізу показує подвійність тенденцій. З одного боку, Шпанівська громада має вигідне розташування - поблизу міста Рівне, з розвиненою транспортною інфраструктурою, що дозволяє активізувати логістику, торгівлю та співпрацю з підприємствами обласного рівня. Присутність великих платників податків, таких як ТОВ “Хйорт Кнудсен Україна”, ТОВ “ЗАХІД-ДИСТИЛЕРІ”, АТ “Укрзалізниця” створює основу для формування дохідної частини бюджету.

Таблиця 2.17

Економічні фактори PEST-аналізу Шпанівської ОТГ

Позитивні чинники	Негативні чинники
Близькість до м. Рівне та транзитних шляхів	Високий рівень трудової міграції
Присутність великих та середніх підприємств на території	Відсутність інвестиційного паспорту громади
Розвиток аграрного сектору та кооперативного руху	Зношеність інженерної інфраструктури
Потенціал для розвитку туризму та агропереробки	Висока енергозалежність, нестабільність валютного курсу, інфляція

Джерело: складено автором.

Водночас рівень залучення інвестицій залишається низьким через брак інвестиційного паспорту, відсутність економічного бренду громади, нерозвинені інституції підтримки підприємництва (бізнес-інкубатори, центри підтримки МСП тощо). Стан інженерної інфраструктури (водогін, дороги, вуличне освітлення) характеризується високим ступенем зношеності, що гальмує реалізацію інвестпроектів.

Додатковим викликом є трудова міграція, особливо молоді та фахівців. Частина економічно активного населення працює у Рівному або за кордоном, що створює дисбаланс між потенціалом громади та її фактичною економічною потужністю.

▪ Соціальні фактори. Соціальна структура громади є досить змішаною: є як молодь, так і велика частка людей похилого віку. Перевагою є наявність діючих закладів освіти, культури, охорони здоров'я. В громаді функціонують ліцеї, філії гімназій, інклюзивно-ресурсний центр, центр професійного розвитку вчителів, мистецька школа з 250 учнями. Ці інституції створюють фундамент для довготривалого розвитку людського капіталу.

Таблиця 2.18

Соціальні фактори PEST-аналізу Шпанівської ОТГ

Позитивні чинники	Негативні чинники
Розвинена мережа освітніх і культурних закладів	Відсутність центрів дозвілля та спортивної інфраструктури
Позитивна міграція з міста	Зростаючий тиск на ресурси через урбанізаційні процеси
Створення центрів підтримки освіти та інклюзії	Обмеженість доступу до якісних послуг у віддалених селах
Сильна культурна традиція та аматорські колективи	Відтік молоді, низька залученість до прийняття рішень

Джерело: складено автором.

Однак, рівень охоплення дошкільною освітою та інфраструктура для молоді є обмеженими. Відсутність центрів дозвілля в селах, недостатня кількість гуртків, спортивних залів, велодоріжок і тротуарів - усе це формує умови для пасивного способу життя, що не сприяє здоровому розвитку громади. Також населення критикує низький рівень інформування з боку влади, що знижує соціальну згуртованість.

Інший критичний фактор - зміщення міського населення в приміську зону, що з одного боку збільшує податкову базу, а з іншого - створює додаткове навантаження на інфраструктуру та систему надання послуг.

▪ Технологічні фактори. Технологічний розвиток громади ще перебуває на стадії формування. Позитивом є наявність швидкісного інтернету, мобільного зв'язку (усі основні оператори), активність у впровадженні цифрових рішень, таких як

програмоване керування освітленням, електронний документообіг, плани впровадження електронних сервісів. Проте це стосується переважно адміністративного центру.

Таблиця 2.19

Технологічні фактори PEST-аналізу Шпанівської ОТГ

Позитивні чинники	Негативні чинники
Доступ до швидкісного інтернету	Обмежена ІТ-грамотність серед працівників громадського сектору
Впровадження цифрових сервісів (в т.ч. освітлення, документообіг)	Відсутність технологічної інфраструктури у віддалених населених пунктах
Плани цифрової трансформації громади	Відсутність навчальних ІТ-центрів та цифрової інфраструктури в освіті

Джерело: складено автором.

Рівень діджиталізації комунальних підприємств, шкіл, центрів надання послуг - обмежений. Відсутні ІТ-інкубатори, мейкерспейси, центри цифрової освіти. Бракує навичок у використанні ІКТ серед працівників сфери освіти, медицини, культури. Це обмежує інноваційний потенціал громади і потребує стратегічних інвестицій.

Проведення SWOT- та PEST-аналізу у межах дослідження дозволило подивитись на фінансове управління в Шпанівській громаді не лише як на набір цифр у бюджеті, а як на комплексний і стратегічний процес, що формується в тісному зв'язку із соціальними, економічними, політичними та технологічними умовами. Завдяки цим інструментам стало можливим окреслити не лише вузькі місця у фінансовій системі громади, а й побачити ті напрями, де є потенціал для зростання й розвитку. По суті, мова йде про нову якість бюджетного планування - таку, що ґрунтується на стратегічному баченні й поєднує вирішення внутрішніх проблем із залученням зовнішніх можливостей.

У центрі уваги, безумовно, має бути оновлення інфраструктури - зокрема транспортної та житлово-комунальної. Ці сфери, як показав аналіз, залишаються найбільш уразливими, особливо з огляду на близькість громади до Рівного та зростання потреб населення. Укладання ресурсів у дороги, мережі,

енергоефективність - це не просто технічне оновлення, а створення бази для майбутніх інвестицій і стабільного економічного зростання.

Паралельно з цим постає завдання створення якісного соціального простору - дозвілля, підтримки молоді, культури. Громада потребує не лише комфортних побутових умов, а й сенсів, які утримують людину на місці. Молодь, яка має куди піти після школи, має де реалізувати себе, з меншою ймовірністю виїде, а з більшою - вкляде свої зусилля в розвиток рідного середовища. Саме тому клуби, молодіжні простори, спортивні зони - це не розкіш, а необхідна інвестиція в майбутнє.

Цифровізація - ще один напрям, який має стати основою змін. У громаді є потенціал для використання сучасних технологій, але він поки використовується лише частково. Впровадження електронного врядування, цифрових сервісів у сфері освіти, медицини, прозорого бюджету - це не лише про зручність, а й про довіру, скорочення витрат, залучення людей до управління. У цифровому вимірі громада має шанс стати більш відкритою, ефективною та сучасною.

Особливої ваги набуває підтримка молодіжних ініціатив. У ситуації, коли виявлено загрозу демографічного старіння та зниження громадянської активності, необхідно створювати умови для того, щоб молодь не просто залишалась, а відчувала свою важливість. Програми підтримки молодіжного підприємництва, волонтерства, освітнього та професійного зростання можуть стати реальним інструментом збереження людського капіталу.

Таким чином, зроблений аналіз чітко вказує: майбутнє фінансової політики Шпанівської громади має будуватись на довгостроковому плануванні, яке враховує не лише минулі досягнення чи поточні потреби, а й здатне адаптуватися до нових умов. SWOT- і PEST-аналізи не просто описують ситуацію - вони формують рамку, всередині якої можливо ухвалювати рішення, що відповідають на виклики, але водночас відкривають нові можливості. Це - шлях до того, щоб перетворити бюджет із простої бухгалтерії на інструмент стратегічного розвитку.

Висновки до другого розділу.

Проведений аналіз системи управління місцевими фінансами дозволив сформуванню цілісного уявлення про функціонування бюджетів територіальних громад України в умовах воєнного стану та глибокої макроекономічної нестабільності. Дослідження підтвердило, що попри масштабні виклики, місцеві фінанси виявили значну стійкість і адаптивність, зберігши спроможність виконувати базові функції, підтримувати життєдіяльність населення та забезпечувати надання публічних послуг. Ключовим чинником такої витривалості стала фіскальна децентралізація, яка створила механізми формування власної дохідної бази та посилила інституційну автономність органів місцевого самоврядування.

Дані щодо фінансової спроможності громад засвідчили істотну диференціацію їх бюджетного потенціалу. Поряд із громадами, які демонструють високі та оптимальні рівні спроможності, сформувалася значна група територій із низьким та критичним рівнем фінансової забезпеченості, особливо у прикордонних і західних регіонах. Такі диспропорції свідчать не лише про різні стартові умови й економічні можливості, а й про неоднакову ефективність адміністрування податків, управління земельними ресурсами, ведення підприємницької діяльності. Водночас для регіонів, що зазнали прямого впливу бойових дій, характерним є зниження фіскального потенціалу, втрата частини податкової бази та підвищена залежність від державних трансфертів.

Аналіз динаміки та структури доходів місцевих бюджетів у 2018-2024 рр. продемонстрував домінування податкових надходжень як основного та найстабільнішого джерела фінансової спроможності. Зростання ПДФО, значною мірою забезпечене виплатами військовослужбовцям, стало тимчасовим стабілізаційним фактором для багатьох громад. Разом з тим простежується тенденція зростання ролі місцевих податків і зборів, що свідчить про підвищення активності малого й середнього бізнесу та ефективнішу роботу місцевої влади щодо детінізації економіки. Зростання неподаткових надходжень і доходів від операцій з капіталом відображає активізацію управління комунальним майном, хоча їхня частка залишається низькою.

Видаткова частина бюджетів громад демонструє високу соціальну орієнтованість, зокрема домінування витрат на освіту, соціальний захист, охорону здоров'я та житлово-комунальне господарство. У воєнний період це є об'єктивною потребою, проте така структура фактично звужує можливості для інвестиційного розвитку та стримує модернізаційні процеси на локальному рівні. Видатки економічної спрямованості та капітальні інвестиції залишаються обмеженими, що створює ризики довгострокового застою та зниження конкурентоспроможності територій.

Аналіз фінансової спроможності й бюджетного менеджменту Шпанівської сільської ради підтвердив загальнонаціональні тенденції, водночас засвідчивши низку специфічних особливостей. Громада демонструє високий рівень фінансової автономності та позитивну динаміку власних доходів, зміцнює податкову базу й ефективно управляє адміністративними витратами. Разом із тим зафіксовано проблемні тенденції, характерні для періоду воєнної нестабільності, зокрема скорочення частки капітальних інвестицій, зростання частки видатків на оплату праці та зниження темпів розвитку інфраструктури. Нерівномірність динаміки ПДФО, спричинена змінами в законодавстві щодо військового збору, підсилює потребу у пошуку нових джерел стійкого зростання доходів.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що система управління місцевими фінансами в нинішніх умовах потребує адаптації до довгострокових викликів післявоєнного відновлення. Виявлені диспропорції між дохідною та видатковою частинами, зростання залежності окремих громад від трансфертів, структурне домінування «бюджету проїдання» та зниження інвестиційної активності вимагають стратегічного перегляду фінансової політики на місцевому та центральному рівнях. Посилення ефективності податкового адміністрування, підтримка локального бізнесу, розширення інструментів мобілізації ресурсів та оптимізація видатків мають стати ключовими умовами для формування стійкої моделі місцевих фінансів, здатної забезпечити розвиток громад у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1. Концептуальні засади удосконалення управління місцевими фінансами громади.

У сучасних умовах зростаючих викликів для місцевого самоврядування, пов'язаних як із загальносвітовими тенденціями (глобалізація, зміна клімату, цифрова трансформація), так і з внутрішніми процесами в Україні (воєнний стан, децентралізація, нестабільність податкової бази), питання вдосконалення управління місцевими фінансами набуває ключового значення. Від ефективності такого управління залежить спроможність громади не лише виконувати свої базові повноваження, але й забезпечувати довготривалий сталий розвиток.

Розробка стратегічних напрямів удосконалення фінансової політики на рівні громади, зокрема в межах Шпанівської сільської територіальної громади, повинна ґрунтуватися на комплексному аналізі фінансових показників, внутрішньої структури бюджету, динаміки доходів і видатків, а також глибокому розумінні структурних проблем, які впливають на інвестиційну спроможність.

Упродовж 2022-2025 років у бюджетній політиці Шпанівської громади простежуються як позитивні тенденції, так і системні проблеми, що потребують стратегічного реагування. До позитивних змін належить:

- поступове зростання обсягів власних доходів;
- зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів;
- збільшення надходжень від місцевих податків, зокрема єдиного податку та плати за землю;
- позитивна демографічна динаміка, яка свідчить про потенційне зростання економічної активності.

Однак поряд із цим, на тлі загального зростання видатків, особливо на поточні потреби, відбувається скорочення інвестиційної частини бюджету. Якщо у 2023 році капітальні видатки становили 27,6 млн. грн., то вже у 2025 році цей показник скоротився до критичних 3,5% від загальної структури бюджету. Це свідчить про

відсутність системного інвестиційного планування та дефіцит стратегічного бачення щодо розвитку інфраструктури громади.

Незважаючи на стабільну частку видатків на оплату праці, які у 2025 році становили понад 69% усіх видатків, питання полягає не в необхідності скорочення цих витрат, а у зростанні інших елементів бюджету, що могли б забезпечити більш збалансовану бюджетну структуру. Зокрема, йдеться про зростання частки доходів, які не мають «цільового характеру» (тобто не обумовлені трансфертами або жорсткими нормативами), що дозволить більш гнучко планувати інвестиційну діяльність.

На сьогодні бюджетна політика громади має ознаки реактивного управління - більшість рішень ухвалюється ситуативно, без опори на довгострокову перспективу. Такий підхід забезпечує підтримку функціонування поточних систем (освіта, адміністративні послуги, культура), але не створює умов для стратегічного розвитку.

Формування нової моделі управління фінансами передбачає перехід від бюджету «проїдання» до бюджету розвитку. Це означає посилення інвестиційної складової бюджету через механізми:

- зростання власних доходів за рахунок удосконалення адміністрування податків;
- активізації сервісної логіки у діяльності ЦНАПів як джерела не лише витрат, а й доходів;
- оптимального управління комунальними активами, включаючи інвентаризацію, цифровий облік та перегляд орендних ставок;
- залучення позабюджетного фінансування (державні субвенції розвитку, міжнародна технічна допомога, гранти тощо).

Особливу увагу варто приділити податковому потенціалу громади. У 2024 році надходження від єдиного податку зросли більш ніж удвічі, що свідчить про наявність динамічного середовища малого бізнесу. Проте слабка інституціональна підтримка цієї сфери, недосконалі дозвільні процедури та відсутність цифрових сервісів гальмують подальше зростання. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна містити

елементи підтримки підприємництва - створення центрів підтримки МСП, цифрових кабінетів для самозайнятих, розвиток бізнес-інфраструктури на рівні громади.

Схожа ситуація з адмініструванням податку на землю. Досвід інших громад демонструє, що лише через впорядкування кадастру, виявлення "тіньового" використання землі та перегляд ставок можливо суттєво підвищити надходження без необхідності законодавчих змін.

Проведене моделювання (табл.3.1) показує, що навіть за умов збереження існуючої структури поточних видатків, зокрема витрат на оплату праці, громада має можливість збільшити частку капітальних видатків через активізацію дохідної частини бюджету.

Таблиця 3.1

Прогноз зміни частки капітальних видатків у бюджеті громади за сценаріями оптимізації (модельний розрахунок)

Рік	Базовий сценарій (без змін), %	Сценарій А: +10% зростання місцевих податків	Сценарій В: залучення зовнішнього фінансування (гранти, субвенції)	Сценарій С: комплексний (А + В)
2026	4,00%	5,60%	6,10%	8,30%
2027	3,80%	6,40%	7,20%	10,10%
2028	3,50%	7,10%	8,00%	12,50%

Джерело: складено автором.

У поданому прогнозі простежується чітка тенденція: навіть без змін у структурі видатків, зокрема без зменшення витрат на оплату праці, поступове зростання надходжень від місцевих податків (на рівні +10%) у поєднанні із залученням зовнішніх джерел фінансування (грантів, субвенцій, міжнародної технічної допомоги) здатне забезпечити суттєве підвищення частки капітальних видатків у бюджеті громади - до 12,5% вже у 2028 році. Такий рівень інвестицій відповідає практиці фінансово стабільних громад і дає змогу перейти від утримання до розвитку.

Однак цей прогноз не слід сприймати як чисто арифметичну модель. Йдеться про управлінський сценарій, який базується на реальних можливостях громади за

умови активного використання існуючого податкового потенціалу, покращення адміністрування доходів та послідовної політики залучення додаткових ресурсів. У цьому випадку ключову роль відіграє не скорочення витрат, а переосмислення принципів бюджетної політики: зміщення акценту з обслуговування поточних зобов'язань на формування майбутнього через інвестиції.

Зростання капітальних видатків можливе лише за умови системного підходу до управління місцевими фінансами, що включає:

- стабілізацію та розширення податкової бази;
- цифровізацію податкового обліку та сервісів;
- прозоре й ефективне управління комунальним майном;
- створення зрозумілих, публічно схвалених інвестиційних програм на 3-5 років;
- залучення населення до формування бюджетних пріоритетів через механізми партисипативного планування.

Таким чином, запропонований прогноз відображає не просто фінансову динаміку, а нову модель логіки управління - де розвиток розглядається не як залишковий елемент після утримання, а як рівноправна мета бюджетної політики. Такий підхід дозволяє закласти основу для інституційної трансформації, яка здатна дати довготривалий ефект і зміцнити стійкість громади в умовах сучасних викликів.

Цей сценарій також підтверджує: розвиток - можливий навіть у межах наявної структури видатків, за умови активної позиції місцевої влади, підвищення ефективності адміністрування та відкритості до інновацій. Мова йде не про обмеження, а про використання внутрішнього потенціалу громади, який досі залишається частково нереалізованим через фрагментованість рішень, відсутність довгострокового бачення та недостатню координацію між функціями.

У цій логіці інвестиційна стратегія виступає як «дорожня карта» для переходу громади до якісно нового етапу розвитку, де бюджет - не просто набір цифр, а інструмент реалізації цілей соціального, економічного та просторового зростання. Саме на основі таких сценаріїв громада здатна вибудувувати нову бюджетну культуру, орієнтовану на результат, прозорість і добробут мешканців.

3.2. Удосконалення використання фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів Шпанівської сільської ради.

Розробка нової моделі управління місцевими фінансами, викладеної у попередньому підрозділі, передбачає не лише зміну бюджетного підходу на стратегічно орієнтований, але й трансформацію способів використання наявних фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів. Для досягнення збалансованості між поточними потребами та розвитком Шпанівська громада має активізувати внутрішні резерви, покращити адміністрування доходів, забезпечити прозоре управління майном і землею, а також підвищити ефективність організаційної структури управління.

У сучасних умовах ефективність не зводиться лише до скорочення витрат - натомість важливими стають якість управлінських рішень, системність дій, інституційна готовність до змін та рівень цифрової зрілості. Визначальним є не обсяг ресурсів як такий, а здатність органів місцевого самоврядування формувати середовище, у якому кожна гривня працює на розвиток.

Одним із найсуттєвіших внутрішніх резервів є земельний фонд громади. Аналіз поточного стану земельних ресурсів засвідчив, що значна частина територій використовується з порушенням умов оренди, без актуальних договорів або без повного відображення у публічних реєстрах. Часто мають місце випадки самовільного використання земель чи занижених ставок оренди, що прямо впливає на рівень доходів місцевого бюджету.

Для виправлення цієї ситуації пропонується реалізація комплексу дій:

- завершення повної інвентаризації земельних ділянок;
- створення єдиного цифрового реєстру земель та комунального майна;
- автоматизація нарахування орендної плати;
- оновлення нормативно-грошової оцінки;
- перегляд умов договорів оренди відповідно до ринкових реалій.

Такі заходи дозволяють підвищити рівень доходів щонайменше на 2,5-3 млн. грн. щорічно, не змінюючи податкових ставок (табол.3.2).

Таблиця 3.2

Орієнтовні доходи від впорядкування земельних та майнових ресурсів громади

Захід	Орієнтовний річний ефект, млн. грн.	Ефект за 3 роки, млн. грн.	Тип ефекту
Інвентаризація земель і перегляд оренди	2,5-3,0	7,5-9,0	Дохідний
Впорядкування оренди комунального майна	1	3	Дохідний
Створення інвестиційних мікроділянок	1,5-2,0	4,5-6,0	Дохідний

Джерело: побудовано автором.

У перспективі трьох років очікуваний ефект може перевищити 9 млн. грн.. Підтвердженням цьому є досвід територіальних громад, які успішно впровадили подібні дії в межах проєктів міжнародної підтримки (зокрема, U-LEAD з Європою).

Також вагомий дохідний ефект очікується від впорядкування використання комунального майна - будівель, споруд, нежитлових приміщень. Після приведення договорів оренди у відповідність до ринкових умов та впровадження електронних аукціонів громада може отримувати до 1 млн. грн. щорічно додаткового доходу.

Наступним напрямом удосконалення фінансової системи громади є оптимізація адміністрування місцевих податків, передусім єдиного податку, земельного податку та плати за нерухомість. Дослідження показали, що лише через недосконалий облік, відсутність актуальної інформації про платників і слабку взаємодію з податковими органами громада щороку недоотримує близько 4,5-5 млн. грн. [16].

Серед пропонованих заходів:

- удосконалення баз даних платників;
- створення локального податкового кабінету при громаді;
- співпраця з ДПС щодо виявлення неоформленої діяльності;
- цифрове адміністрування процесу сплати та контролю надходжень.

Потенціал додаткових надходжень від таких заходів становить 4,6 млн. грн. щороку, або 13,8 млн. грн. протягом трьох років.

Важливим елементом фінансової стратегії є перетворення ЦНАПу на сервісний хаб громади. Розширення спектра платних послуг, впровадження онлайн-сервісів, створення систем електронного запису та консультування дозволить не лише підвищити якість обслуговування мешканців, але й створити додаткове джерело доходів для бюджету. Очікуваний фінансовий ефект становить 0,9 млн. грн. щорічно.

Цифрова трансформація фінансового управління передбачає впровадження таких рішень:

- електронний документообіг;
- автоматизоване планування бюджету;
- CRM-системи для управління заявами громадян;
- електронні закупівлі;
- онлайн-моніторинг стану реалізації бюджетних програм.

Комплексна цифровізація дозволить досягти ресурсоощадного ефекту на рівні 1,2-1,5 млн. грн. щороку через зниження логістичних витрат, усунення дублювання функцій та підвищення прозорості прийняття рішень.

Таблиця 3.3

Прогноз ефективності ключових стратегічних заходів

Захід	Річний ефект, млн. грн.	Ефект за 3 роки, млн. грн.	Тип ефекту
Зростання місцевих податків (+10%)	4,6	13,8	Дохідний
Інвентаризація земель і оренда майна	3,5-4,0	10,5-12,0	Дохідний
Адміністративні послуги (розширення)	0,9	2,7	Дохідний
Цифровізація управління	1,2-1,5	3,6-4,5	Ресурсоощадний
Створення інвест-мікроділянок	1,5-2,0	4,5-6,0	Дохідний

Усі ці заходи формують комплексну модель управління місцевими фінансами, у якій ключовою метою стає стратегічна стійкість бюджету, збільшення частки бюджету розвитку, формування інвестиційно привабливого середовища та інституційне зміцнення управлінського апарату громади. Вони узгоджуються з

результатами SWOT- та PEST-аналізу, оскільки одночасно мінімізують виявлені слабкі сторони (фінансова залежність, низька частка інвестицій, неефективне управління майном) та використовують стратегічні можливості (ресурси землі, інвестиційна привабливість територій, цифрові рішення, потенціал малого бізнесу).

3.3. Шляхи посилення інвестиційних можливостей громади.

Одним із найважливіших напрямів стратегічного розвитку є формування середовища для економічної активності. Шпанівська громада, попри зростання надходжень від єдиного податку та акцизу, потребує системної політики підтримки малого та середнього бізнесу. Це передбачає мережу сервісів, що зменшують транзакційні витрати для підприємців, включаючи впровадження цифрових дозвільних сервісів, розвиток платформи «Бізнес у громаді», створення офісу підтримки підприємництва, проведення регулярних консультацій, ярмарків вакансій, тренінгів з фінансової грамотності та управління бізнесом, а також розширення інфраструктури для підприємницької діяльності (коворкінги, логістичні хаби, мікровиробничі площі).

Досвід громад, які успішно розвивають підприємництво, демонструє, що один додатковий суб'єкт господарювання на 1000 жителів забезпечує приріст місцевих податків у середньому на 0,3 млн. грн. щороку [10; 39]. З огляду на зростання населення Шпанівської громади, існує потенціал збільшення кількості підприємців на 15-20% у середньостроковій перспективі, що забезпечить додатковий обсяг надходжень близько 4-5 млн. грн. щорічно до місцевого бюджету.

Удосконалення механізмів управління комунальним майном є важливою передумовою посилення фінансової бази громади. Комунальні активи мають розглядатися не лише як ресурс утримання інфраструктури, а як джерело створення нової вартості. З цією метою необхідно здійснити повну інвентаризацію комунального майна, створити електронний реєстр активів та запровадити механізм регулярного аудиту ефективності їх використання. Практика показує, що після впровадження інвентаризації доходи від оренди майна можуть зрости на 25-40% за

рахунок приведення ставок у відповідність до ринкових, впорядкування документації та ліквідації непродуктивного використання приміщень [31; 34].

Для посилення інвестиційних можливостей громади важливо також удосконалити практику залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема коштів ДФРР, субвенцій, грантів та партнерських інвестицій. Успішні громади використовують багаторівневий підхід до залучення фінансування: формують портфелі конкуретних проєктів, розробляють техніко-економічні обґрунтування, залучають спеціалістів з проєктного менеджменту, створюють команди для роботи з донорськими програмами [27; 40]. Шпанівська громада може суттєво посилити свої позиції через запровадження офісу стратегічних проєктів, який би забезпечував підготовку проєктних заявок, оцінку їх відповідності пріоритетам фінансових інституцій, координацію з донорами та контроль за впровадженням.

Матриця інвестиційної моделі громади відображає системний підхід до управління інвестиційним розвитком території, який передбачає одночасну роботу з джерелами фінансування, інструментами залучення ресурсів, портфелем інвестиційних проєктів, інституційними механізмами їх реалізації та оцінюванням очікуваних результатів. Така модель забезпечує інтеграцію бюджетних, управлінських та стратегічних рішень, що дозволяє формувати передбачувану інвестиційну політику та сприяти соціально-економічному зростанню громади.

Таблиця 3.4

Матриця інвестиційної моделі територіальної громади

Елемент моделі	Зміст / опис	Приклади для Шпанівської громади	Очікуваний ефект
1. Джерела інвестицій	Фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на інвестиційні проекти громади	<ul style="list-style-type: none"> - Бюджет розвитку - Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) - Субвенції (соцеконом, інфраструктурна) - Гранти міжнародних донорів (USAID, EU, UNDP) - Приватні інвестиції - Пайова участь бізнесу - Кошти держпрограм (Мінрегіон, Мінінфраструктури) 	Залучення зовнішніх ресурсів, зменшення навантаження на місцевий бюджет, формування багатоканального фінансування
2. Інвестиційні інструменти	Механізми, через які громада може спрямовувати та залучати інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> - Індустріальні мікроділянки - Договори оренди та концесії - Державно-приватне партнерство (ДПП) - Цільові інвестиційні програми - Проектний менеджмент (офіс стратегічних проєктів) - Програми підтримки МСП - Електронний інвестиційний портал громади 	Зростання інвестиційної активності, прозорість процесів, спрощення роботи інвесторів
3. Інвестиційні проєкти	Конкретні напрями капітальних вкладень, що забезпечують розвиток громади	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація освітньої інфраструктури - Енергоефективні заходи - Реконструкція транспортної мережі - Розвиток водопостачання та водовідведення - Створення бізнес-коворкінгів - Розвиток логістичних міні-хабів - Туристичні та рекреаційні об'єкти 	Покращення інфраструктури, підвищення якості послуг, економічне пожвавлення

4. Інституційні механізми	Організаційні структури і процедури, що забезпечують реалізацію інвестиційних політик	<ul style="list-style-type: none"> - Офіс стратегічних проєктів - Інвестиційний комітет - Система М&Е (моніторинг і оцінка) - Прозорі регламенти для інвесторів - Електронна карта активів громади - Громадська участь у пріоритезації проєктів 	Підвищення управлінської спроможності, зниження корупційних ризиків, довгострокова стабільність інвестиційної політики
5. Очікувані результати	Соціальні, економічні та управлінські ефекти, які забезпечує інвестиційна модель	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання бюджету розвитку - Підвищення зайнятості - Зменшення експлуатаційних витрат - Притік приватного капіталу - Зменшення інфраструктурного боргу - Поліпшення якості життя населення 	Посилення фінансової стійкості громади, забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку

Джерело: побудовано автором.

Важливою особливістю запропонованих заходів є їхня внутрішня логіка та послідовність, що ґрунтується на принципах сучасного стратегічного управління місцевими фінансами. Проведений аналіз фінансового стану, бюджетних тенденцій та ресурсного потенціалу громади дозволяє визначити реальні вузькі місця та точки зростання. Наступним кроком стає мобілізація та оптимізація наявних ресурсів, що створює підґрунтя для формування інвестиційних пріоритетів та запуску проєктів розвитку. У підсумку це формує інституційну модель управління фінансами, де поєднано стратегічне планування, прозорість, підзвітність і фінансову дисципліну. Така модель забезпечує перехід від «бюджету утримання» до «бюджету розвитку», у якому фінансові ресурси працюють на створення доданої вартості, підвищення якості життя мешканців та довгострокову стійкість громади.

Таким чином, стратегічні напрями удосконалення управління місцевими фінансами Шпанівської сільської ради мають бути спрямовані на посилення фіскальної автономії, диверсифікацію джерел надходжень, удосконалення управління комунальними ресурсами, модернізацію бюджетної мережі, цифровізацію управлінських процесів та формування інвестиційної екосистеми. Реалізація комплексу запропонованих заходів забезпечить підвищення стійкості громади до зовнішніх шоків, створення потужної інфраструктури, покращення якості публічних послуг та довгострокове економічне зростання.

Завдяки зазначеним трансформаціям громада отримає можливість перейти від моделі утримання до моделі розвитку, де фінансові рішення приймаються не реактивно, а стратегічно, а бюджет стає інструментом досягнення соціально-економічних цілей, підвищення добробуту населення та забезпечення високої якості життя.

Висновки до третього розділу.

Проведений аналіз показав, що громада володіє значним нереалізованим потенціалом у сфері мобілізації власних ресурсів, покращення адміністрування податків, ефективного управління комунальним майном та цифрової трансформації фінансових процесів. Поряд із цим, очевидним є наявність дисбалансів у бюджетній

структурі, що проявляється у низькій частці капітальних видатків і фрагментарному підході до фінансового планування.

Прогнозні розрахунки та розроблені сценарії свідчать, що підвищення інвестиційної спроможності можливе навіть без скорочення соціально важливих видатків, зокрема на оплату праці. Ключовим чинником змін виступає не скорочення витрат, а зміна управлінської логіки - перехід від переважно утриманської моделі до стратегічно орієнтованої фінансової політики, де пріоритетним стає розвиток. Запропонована система заходів, що охоплює інвентаризацію ресурсів, цифровізацію, зміцнення дохідної бази, розвиток сервісних функцій і залучення зовнішнього фінансування, дозволяє досягти як фіскальної стабільності, так і підвищення якості публічних послуг.

Особливе значення має інтеграція управлінських рішень у ширший стратегічний контекст. Ідеться про формування інституційної моделі, в якій бюджет розглядається не лише як інструмент забезпечення поточних потреб, а як засіб реалізації цілей просторового, економічного та соціального розвитку. У цьому сенсі громада має всі передумови для переходу до якісно нової фінансової парадигми, що базується на прозорості, ефективності та довгостроковому мисленні.

Таким чином, зміни, запропоновані в межах цього розділу, спрямовані не лише на оптимізацію фінансових потоків, а й на глибшу трансформацію підходів до управління ресурсами громади. Це створює підґрунтя для сталого зростання, посилення фіскальної автономії та формування бюджету розвитку як ключового інструменту реалізації публічної політики.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне теоретико-методологічне та практико-орієнтоване бачення стратегічних напрямів удосконалення управління місцевими фінансами на прикладі Шпанівської сільської ради. Мета роботи - обґрунтувати сучасні підходи, механізми й інструменти підвищення фінансової спроможності громади та забезпечення її стійкого розвитку - була реалізована повною мірою, що підтверджується результатами теоретичного узагальнення, комплексного аналізу та прикладних рекомендацій. Усі завдання, окреслені у вступі, виконані послідовно й системно, а отримані наукові результати відповідають сучасним вимогам до стратегічного управління територіальними фінансами.

У роботі було узагальнено теоретичні положення щодо сутності, структури та функціональних особливостей місцевих фінансів як складової публічних фінансів держави. Уточнено, що управління місцевими фінансами є комплексною системою цілеспрямованої діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованою на забезпечення фінансової спроможності території, збалансований соціально-економічний розвиток та ефективне використання ресурсів. Підкреслено, що сучасні умови - децентралізація, макроекономічна нестабільність, воєнний стан - трансформують традиційні підходи до фінансового менеджменту громад, висуваючи на перший план адаптивність, стратегічне мислення, цифровізацію та ризик-орієнтоване управління.

Обґрунтовано, що науково-теоретичні засади управління місцевими фінансами базуються на працях вітчизняних та зарубіжних учених, які заклали основу для розуміння фіскальної децентралізації, бюджетної автономії, механізмів місцевого оподаткування, стратегічного бюджетування, розвитку ресурсного потенціалу та формування стійких фінансових моделей для громад. Поглиблене дослідження нормативно-правової бази дало змогу встановити ключові законодавчі обмеження та можливості, що визначають рамки фінансової діяльності територіальних громад, а

також виявити низку проблем у сфері розмежування повноважень, прозорості бюджетного процесу, механізмів контролю й участі населення.

Важливим науковим аспектом став проведений бібліометричний аналіз світового досвіду управління місцевими фінансами, який дозволив окреслити основні тенденції сучасних досліджень: зростання ролі сталого та екологічно орієнтованого бюджетування, посилення децентралізаційних процесів у різних країнах, інтеграція цифрових рішень у бюджетний менеджмент, розвиток адаптивних моделей управління, орієнтованих на участь громади та врахування кліматичних ризиків. Ідентифіковані кластери досліджень підтвердили міждисциплінарний характер проблематики та важливість впровадження сучасних практик у діяльність українських громад. Це підвищує теоретичну достовірність роботи та обґрунтовує вибір методології дослідження.

Аналітична частина магістерської роботи продемонструвала, що система управління місцевими фінансами України функціонує в умовах значної асиметрії ресурсного забезпечення, нерівномірності розвитку громад, високого рівня залежності від трансфертів та впливу зовнішніх шоків. Здійснений аналіз фінансової спроможності територіальних громад на загальнонаціональному рівні дозволив виявити ключові тенденції: зростання ролі податкових надходжень, домінування ПДФО як бюджетоформуючого джерела, зниження частки капітальних видатків у структурі місцевих бюджетів, посилення соціальної орієнтованості фінансової політики громад та відчутний вплив воєнних факторів на економічну активність та обсяг доходів. У роботі доведено, що наявні виклики потребують зміни парадигми управління - перехід від ситуативного до стратегічно-ризикорієнтованого підходу.

Дослідження фінансової діяльності Шпанівської сільської ради дозволило оцінити реальну практику управління місцевими ресурсами. Встановлено, що громада має достатньо стабільний рівень доходів, зумовлений як розвитком локального бізнес-середовища, так і надходженнями ПДФО. Незважаючи на позитивну динаміку власних доходів, структура видатків свідчить про переважання поточних, що обмежує можливості для інвестиційного розвитку. Значну частину бюджету становлять видатки освіти, соціального захисту, утримання інфраструктури,

тоді як фінансування розвитку громадських просторів, енергоефективності та капітальних інвестицій є недостатнім. Проведені SWOT- і PEST-аналізи дозволили зробити висновок про значний, але частково нереалізований потенціал громади, який може бути задіяний через стратегічні зміни у бюджетній політиці, посилення інституційної спроможності та залучення інвестицій.

Отримані результати обумовили необхідність розроблення стратегічних напрямів удосконалення управління місцевими фінансами. У роботі сформовано цілісне бачення модернізації управління місцевими фінансами, що базується на активному використанні внутрішніх резервів, стратегічному плануванні та інституційних змінах. Основною ідеєю є перехід від логіки утримання бюджетної політики до моделі, орієнтованої на розвиток, де фінансові рішення слугують інструментом досягнення довгострокових соціально-економічних цілей.

Одним із ключових векторів трансформації виступає посилення дохідної бази громади. Оптимізація адміністрування місцевих податків, інвентаризація земельних і майнових ресурсів, впровадження електронного обліку та підвищення ефективності використання комунального майна дозволяють суттєво збільшити надходження без зміни ставок оподаткування. Розширення спектра платних послуг, зокрема в ЦНАПах, також сприяє фінансовій автономії громади.

Не менш важливим напрямом є цифровізація фінансових процесів. Впровадження електронного документообігу, автоматизованого планування бюджету, CRM-систем і електронних закупівель сприяє зниженню адміністративних витрат, усуненню дублювання функцій та підвищенню прозорості прийняття рішень. У поєднанні з якісною аналітикою це формує ефективне фінансове управління, орієнтоване на результат.

Інституційне зміцнення також є необхідною умовою ефективної реалізації фінансової політики. Створення офісу стратегічних проєктів, формування інвестиційної стратегії, розробка електронної карти активів громади й оновлення організаційної структури дозволяють перейти від ситуативного реагування до системного розвитку.

Розроблена інвестиційна модель громади передбачає багатоканальне фінансування проектів, використання механізмів державно-приватного партнерства, техніко-економічне обґрунтування ініціатив, а також розвиток інфраструктури підтримки бізнесу. Такий підхід створює умови для сталого зростання та зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів.

Сценарне моделювання підтвердило, що громада здатна підвищити частку бюджету розвитку до 12-13% уже в середньостроковій перспективі - без скорочення соціально важливих видатків, виключно завдяки ефективнішому використанню ресурсів. Прогнозовані фінансові ефекти, що перевищують 30 млн.грн. упродовж трьох років, підтверджують реалістичність такого переходу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише покращити фінансову дисципліну, а й вивести громаду на якісно новий рівень управління, де бюджет стає не просто інструментом підтримки поточних витрат, а засобом формування майбутнього.

Достовірність результатів роботи забезпечена використанням репрезентативної інформаційної бази, поєднанням різних методів аналізу, застосуванням науково обґрунтованих підходів та аналітичних процедур, а також відповідністю отриманих висновків фактичному стану фінансової системи громади. Запропоновані рекомендації мають практичне значення й можуть бути використані органами місцевого самоврядування Шпанівської сільської ради для підвищення ефективності бюджетного менеджменту, формування інвестиційної політики, оптимізації фінансових потоків та реалізації стратегічних програм розвитку. Напрацьовані рішення є придатними для адаптації й в інших громадах України, що надає дослідженню не лише практичну значущість, а й загальнонаукову репрезентативність.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що досягнення фінансової стійкості та довгострокового розвитку громади можливе лише за умов гармонійного поєднання теоретичних засад стратегічного управління, глибокого аналізу поточної ситуації та практичної реалізації інноваційних і адаптивних підходів. Отримані результати підтверджують, що Шпанівська сільська

рада має достатній потенціал для подальшого зростання, а реалізація запропонованих у роботі заходів здатна підвищити її фінансову незалежність, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бліщук К. М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період // Ефективність державного управління. - 2023. - № 70/71. - С. 62-67. - DOI: <https://doi.org/10.36930/507008>
2. Бліщук К. Управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу: проблеми та можливості для їх вирішення // Економіка та суспільство. - 2022. - № 43. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-67>
3. Бойченко Д. Розвиток механізмів управління державними фінансами в умовах забезпечення ефективності виконання бюджету // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. - 2025. - № 1(15). - С. 91-102. - DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0108>
4. Возняк Г., Голинський Ю. Фінансова політика у забезпеченні розвитку територіальних громад: теоретико-методологічні аспекти // ФР. - 2024. - С. 19-31.
5. Волкова В. В., Волкова Н. І. Місцеві фінанси : навч. посіб. - Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. - 105 с.
6. Гороховська О. В. Управління місцевими фінансами в умовах реформ місцевого самоврядування. - 2021.
7. Державний веб-портал бюджету для громадян. Доходи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
8. Державний веб-портал бюджету для громадян. Видатки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=program>
9. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів».
10. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/20215>
11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
12. Закон України «Про місцеві державні адміністрації».
13. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні».

14. Закон України «Про Державний бюджет України» (щорічний акт).
15. Європейська хартія місцевого самоврядування.
16. Івашова Л. М., Шевченко Н. І. Стратегічні напрями розвитку системи управління державними фінансами: цифровізація процесів моніторингу та контролю. - 2023.
17. Конституція України.
18. Кондратенко Н. О. Управління місцевими фінансами : конспект лекцій / Н. О. Кондратенко. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. - 98 с.
19. Квасній Л., Квасній З., Даниленко Ю., Гацков О., Строгуш Ю. Проблеми управління фінансовою підтримкою розвитку територіальних громад в Україні // Державне управління та політика. - 2025. - № 1(5). - С. 47-57. - DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06>
20. Лободіна З. та ін. Сучасні тенденції розвитку та наслідки трансформації бюджетної системи України в контексті реформування управління публічними фінансами // Вісник Економіки. - 2022. - № 4. - С. 38-56. - DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.038>
21. Лободіна З. та ін. Управління публічними фінансами в контексті протидії ризикам воєнного часу // Вісник Економіки. - 2023. - № 4. - С. 8-28. - DOI: <https://doi.org/10.35774/>
22. Лобик О. О. Управління фінансовим потенціалом територіальних громад: виклики та можливості.
23. Малиняк Б., Кириленко О., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. - К. : Асоціація міст України, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. - 396 с.
24. Мунько А. Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання // Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. - 2022. - № 1. - С. 66-72.
25. Онищук І. І. Технології управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та

невизначеності // Наукові записки НаУОА. Серія «Економіка». - Острог, 2024. - № 34(62). - С. 84-98.

26. Податковий кодекс України.

27. Письменний В. Реалізація принципів управління фінансами територіальних громад в умовах російсько-української війни // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2024. - № 2 (31). - С. 11-20. - URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24pvvruv.pdf>

28. Практичний посібник «Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід».

29. Пушкар Т. Оптимізація фінансових стратегій для забезпечення стійкого розвитку територій в умовах зовнішніх викликів // Економіка та суспільство. - 2025. - № 72. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-108>

30. Роль казначейства у забезпеченні ефективного управління місцевими фінансами // Економічний дискурс. - 2024. - № 3-4. - С. 151-163. - DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-14>

31. Свірко С. В., Бардаш С. В., Краєвський В. М. Оцінка рівня трансформації інформаційного забезпечення управління публічними фінансами // Економіка, управління та адміністрування. - 2023. - № 3(105). - С. 89-97. - DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-89-97](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-89-97)

32. Семенченко А. І. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні місцевими фінансами: стан та перспективи розвитку // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 13-14. - С. 86-91.

33. Собкова Н. Оптимізація фінансового управління в органах місцевого самоврядування: виклики та перспективи // Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics. - 2024. - № 2. - С. 70-77. - DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-12>

34. Тимошенко М. Підвищення фінансової стабільності місцевих бюджетів в умовах повномасштабного вторгнення: проблеми та перспективи.

35. Шевченко С. О., Трещов М. М., Мунько А. Ю. Управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади : навч. посіб. - Дніпро : ДДУВС, 2022. - 392 с.
36. Шпанівська територіальна громада [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://shpanivskaotg.gov.ua/>
37. Бюджет Шпанівської сільської територіальної громади [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1752700000/info/indicators?year=2023&month=12>
38. Штанцель С. Організаційно-управлінський механізм державного абслуговування для забезпечення фінансової безпеки // Філософія та управління. - 2025. - № 2(6). - ерг0031. - DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01>
39. Щербань О. Ю., Малік Л. О., Сенишин С. Ю. Особливості управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні // Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. - 2024. - № 2 (20). - С. 178-187. - DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.178-187>
40. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій // Економіка та суспільство. - 2023. - № 55. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
41. Ясенецький В. Фінансова спроможність територіальних громад: інтеграція інноваційних інструментів та адаптивного управління в період відновлення // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. - 2025. - № 4(18). - С. 349-363. - URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/629>