

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО  
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
Навчально-науковий економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка до кваліфікаційної  
магістерської роботи**

**на тему «Вдосконалення управління фінансовими ресурсами  
територіальної громади в умовах воєнного стану (на прикладі Шпанівської  
сільської ради Рівненського району Рівненської області).»**

**Виконала:** студентка 2 курсу, групи МСз21м  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Олена Шмігель

**Керівник** Вісянник О.М.

**Рецензент** Кречко С.О.

Рівне – 2025 року

Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та публічного врядування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного  
врядування

\_\_\_\_\_ (Л.Х. Тихончук)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Шмігель Олені Валеріївні

1. **Тема роботи:** Вдосконалення управління фінансовими ресурсами територіальної громади в умовах воєнного стану (на прикладі Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області).»

**Керівник роботи:** Вівсяник Олег Михайлович, к.держ.упр., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. **Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року**

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)1. Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами територіальних громад. 2. Аналіз фінансового стану та управлінських підходів у Шпанівській сільській раді. 3. Напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами громади

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)** Мультимедійна презентація

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Вівсянник О.М., доцент	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Вівсянник О.М., доцент	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Вівсянник О.М., доцент	24.11.25	07.12.25

## 7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з / п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Вступ Розділ 1. Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами територіальних громад	03.11.25- 09.11.25	
2	Розділ 2. Аналіз фінансового стану та управлінських підходів у Шпанівській сільській раді	10.11.25- 23.11.25	
3	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами громади	24.11.25- 07.12.25	
4	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25- 17.12.25	

**Студент (ка)**

\_\_\_\_\_ Шмігель О.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник магістерської роботи**

\_\_\_\_\_ Вівсянник О.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**ЗАЯВА**  
**щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи**

Я, Шмігель Олена Валеріївна, студентка 2 курсу групи МСз 21м ННІ економіки та менеджменту

**ЗАЯВЛЯЮ:**

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Вдосконалення управління фінансовими ресурсами територіальної громади в умовах воєнного стану (на прикладі Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

**АКТ**  
**перевірки випускної кваліфікаційної роботи**  
**автора Шмігель Олени Валеріївни**  
**на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом**

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Магістерська робота Шмігель О.В.»

містить: 9,25 % коефіцієнта подібності; 1,10 % коефіцієнта цитованості;  
1 заміненних букв; 0 інтервалів; 0 мікропробілів; 0 білих знаків;  
50 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:  
автор кваліфікаційної роботи Шмігель О.В.:

- самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
- коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

Вівсянник О.М.

*Дата*

## ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та структура фінансових ресурсів територіальної громади

1.2. Механізми управління фінансовими ресурсами в системі місцевого самоврядування та зарубіжний досвід управління фінансами на місцевому рівні

1.3. Особливості управління фінансами громади в умовах воєнного стану

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ШПАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

2.1. Загальна характеристика Шпанівської територіальної громади

2.2. Аналіз динаміки та структури доходів та видатків Шпанівської територіальної громади. Виявлення проблем та оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами.

2.3. Вплив воєнного стану на бюджетну політику та фінансову стабільність

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГРОМАДИ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування та використання коштів

3.2. Запровадження інструментів цифровізації, прозорості та участі громадськості в управлінні фінансовими ресурсами громади

3.3. Розробка моделі адаптивного управління фінансами в умовах криз та очікувані результати впровадження запропонованих заходів

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

У сучасних умовах децентралізації та воєнного стану в Україні питання ефективного управління фінансовими ресурсами територіальних громад набуває особливої актуальності. Територіальні громади стали ключовими суб'єктами публічного управління, на які покладено значну частину відповідальності за забезпечення базових соціальних послуг, утримання інфраструктури та підтримку місцевого розвитку [2]. Водночас повномасштабна війна спричинила суттєві виклики для місцевих бюджетів: зменшення доходів, зростання видатків на безпеку, гуманітарну допомогу, адаптацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [14]. Це вимагає пошуку нових підходів до управління фінансами, підвищення гнучкості, прозорості та ефективності бюджетної політики на місцевому рівні [12].

Проблематика управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах кризових явищ активно досліджується вітчизняними науковцями. Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів цієї теми зробили такі автори, як Першко Л. О. та Довженко В. А. [12], які акцентують на адаптивному плануванні, Гордей О. Д. [13], яка аналізує трансформацію управлінських механізмів, а також Осипенко С. О., Ярема Л. В. та Щєбликіна І. О. [14], які досліджують бюджетну нестабільність та шляхи підвищення фінансової спроможності громад. Однак існує потреба в детальному аналізі практичних підходів до управління фінансами в умовах обмежених ресурсів на прикладі конкретної сільської громади, що функціонує в тилловому регіоні, як-от Шпанівська ТГ.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами територіальної громади в умовах кризових викликів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність, структуру та функції фінансових ресурсів територіальної громади та їхнє нормативно-правове регулювання [1, 3].

2. Проаналізувати сучасні механізми управління фінансами на місцевому рівні, включаючи програмно-цільовий метод (ПЦМ) та фінансовий контроль.
3. Визначити особливості управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану, враховуючи міжнародний та зарубіжний досвід [18, 42].
4. Провести детальний аналіз доходів, видатків та бюджетної політики Шпанівської сільської ради у 2021–2024 роках [48, 47].
5. Виявити основні проблеми, ризики та обмеження у сфері управління фінансами громади (хронічний дефіцит, трансфертна залежність) [32].
6. Запропонувати напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами з урахуванням кризових умов.
7. Обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності, прозорості, стійкості бюджетного процесу та диверсифікації джерел доходів.

Об’єкт дослідження — процес управління фінансовими ресурсами територіальної громади.

Предмет дослідження — методи, інструменти та механізми оптимізації управління фінансовими ресурсами в умовах кризових викликів.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених [11, 19, 44] у сфері публічного управління, місцевих фінансів, бюджетної політики, а також нормативно-правові акти України [1, 4, 5].

Проблема широко висвітлена у науковій літературі, проте недостатньо досліджені аспекти управління фінансами в умовах воєнного стану та кризових обмежень.

Методи дослідження.

У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичного моделювання, системного підходу, а також елементи SWOT-аналізу для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, бюджетні звіти Шпанівської сільської ради за 2021–2024 роки [47, 48],

нормативно-правові акти, аналітичні матеріали Мінфіну [29, 30], Рахункової палати [33], Асоціації міст України [32] та наукові публікації з теми дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- Удосконаленні теоретичних положень щодо сутності механізму адаптивного управління фінансовими ресурсами ТГ, що функціонує в умовах військової та економічної нестабільності.
- Систематизації чинників впливу воєнного стану на дохідну та видаткову частини бюджету (вилучення військового ПДФО, зростання видатків на безпеку) та їх кількісна оцінка на прикладі Шпанівської ТГ.
- Розробці комплексної моделі вдосконалення управління фінансами, що поєднує середньострокове планування, грантовий менеджмент, цифровізацію та систему внутрішнього моніторингу ефективності (*spending review*).

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для органів місцевого самоврядування Шпанівської сільської ради щодо впровадження моделі адаптивного управління, створення резервного фонду та диверсифікації джерел доходів. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності бюджетного планування, залучення додаткових ресурсів та забезпечення фінансової стабільності громади в умовах післявоєнного відновлення.

Структура роботи.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління фінансовими ресурсами територіальних громад. У другому — проведено аналіз фінансового стану та управлінських підходів у Шпанівській сільській раді. У третьому — запропоновано напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами громади.

Методологічна та інформаційна база.

Методологічну основу становлять сучасні концепції фінансової науки,

законодавчі акти України (*Бюджетний кодекс України, Закон «Про місцеве самоврядування», Закон «Про військовий стан»*), а також міжнародні документи у сфері місцевого управління. Інформаційна база — статистичні дані Міністерства фінансів України, офіційні матеріали Шпанівської сільської ради, наукові публікації та аналітичні звіти.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.**

Фінансові ресурси територіальної громади (ТГ) є ключовим елементом, що забезпечує реалізацію її функцій та повноважень у сфері місцевого самоврядування [2]. У контексті сучасної бюджетної децентралізації в Україні, розуміння сутності, складу та структури цих ресурсів є основою для ефективного управління [16].

Успішне функціонування територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану значною мірою залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами. Саме фінанси є основою для реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечення життєдіяльності громади, підтримки соціальної сфери, розвитку інфраструктури та реагування на кризові виклики.

У контексті трансформації бюджетної системи України, що триває з 2014 року, територіальні громади отримали ширші фінансові повноваження, але водночас — і більшу відповідальність за результативність бюджетного процесу. Війна, що триває з 2022 року, суттєво змінила пріоритети місцевих бюджетів, змусила громади адаптуватися до нових умов, шукати додаткові джерела фінансування та переглядати механізми управління.

Теоретичне осмислення сутності фінансових ресурсів, їх структури, класифікації та функціонального призначення є необхідною передумовою для формування ефективної фінансової політики на місцевому рівні. Розуміння природи цих ресурсів дозволяє визначити межі фінансової автономії громади, оцінити її спроможність до самостійного розвитку та сформулювати стратегічні підходи до управління.

У цьому розділі розглядаються загальні теоретичні положення щодо фінансових ресурсів територіальних громад, механізми їх управління, особливості функціонування в умовах воєнного стану, а також зарубіжний досвід, який може бути корисним для українських реалій. Особлива увага

приділяється нормативному регулюванню, методологічним підходам та ролі фінансів у забезпеченні стійкості місцевого самоврядування.

### **1.1. Сутність та структура фінансових ресурсів територіальної громади.**

Фінансові ресурси ТГ — це сукупність усіх видів грошових коштів, які знаходяться в розпорядженні органів місцевого самоврядування (ОМС) та комунальних підприємств, установ і організацій на певній території, і які використовуються для виконання власних і делегованих повноважень, а також для задоволення соціально-економічних потреб населення [19, с. 35].

Фінансові ресурси є фундаментальною основою функціонування будь-якої територіальної громади. Вони забезпечують реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування, фінансування соціальних програм, розвиток інфраструктури, підтримку освіти, медицини, культури, безпеки та інших сфер, що безпосередньо впливають на якість життя населення. Успішне управління фінансами громади є запорукою її економічної стабільності, соціальної згуртованості та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

У процесі децентралізації в Україні територіальні громади отримали ширші фінансові повноваження, що дозволило їм самостійно формувати та реалізовувати місцеві бюджети, визначати пріоритети розвитку, залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Проте ці можливості супроводжуються новими викликами — зокрема, необхідністю забезпечення прозорості, ефективності та результативності використання коштів.

Особливої актуальності питання управління фінансовими ресурсами набуває в умовах воєнного стану, коли громади стикаються з нестабільністю доходів, зростанням соціального навантаження, потребою в терміновому реагуванні на гуманітарні та безпекові виклики. Це вимагає переосмислення

традиційних підходів до бюджетного планування, пошуку нових джерел фінансування та впровадження кризових моделей управління.

У цьому контексті важливо чітко визначити, що саме становить фінансові ресурси територіальної громади, які їхні складові, джерела формування, функціональне призначення та нормативне регулювання. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про фінансову базу громади та закласти основу для подальшого аналізу ефективності її використання.

Згідно з Бюджетним кодексом України, основним джерелом фінансових ресурсів громади є місцевий бюджет, який включає доходи (податкові, неподаткові, трансферти) та видатки, спрямовані на фінансування соціально-економічних потреб громади.

Основні ознаки фінансових ресурсів громади:

#### 1. Публічний характер

Фінансові ресурси територіальної громади мають публічну природу, оскільки формуються за рахунок загальнообов'язкових платежів — податків, зборів, а також міжбюджетних трансфертів, які надходять з державного бюджету. Це означає, що джерелом фінансування є кошти громадян, підприємств та держави, а отже — управління ними має здійснюватися прозоро, відповідально та з урахуванням суспільних інтересів. Публічність передбачає також відкритість бюджетного процесу, участь громадськості у прийнятті рішень та підзвітність органів місцевого самоврядування.

#### 2. Цільове використання

Фінансові ресурси громади не можуть використовуватися довільно — вони спрямовуються на реалізацію визначених законом функцій місцевого самоврядування. Це, зокрема, фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, благоустрою, утримання інфраструктури, забезпечення безпеки тощо. Цільовий характер означає, що кожна гривня має бути обґрунтована, запланована та витрачена відповідно до затверджених програм і рішень місцевої ради. Порушення принципу цільового використання може

призвести до фінансових порушень, втрати довіри громади та санкцій з боку контролюючих органів.

### 3. Обмеженість

Фінансові ресурси громади завжди є обмеженими — як за обсягом, так і за можливостями їх мобілізації. Це зумовлює необхідність ефективного управління, пріоритетного розподілу коштів, запровадження програмно-цільового методу бюджетування. Обмеженість ресурсів змушує органи місцевого самоврядування шукати додаткові джерела фінансування — гранти, інвестиції, партнерські проекти — та оптимізувати витрати. В умовах воєнного стану ця ознака набуває особливої гостроти: зростають витрати на безпеку, гуманітарну допомогу, підтримку внутрішньо переміщених осіб, тоді як доходи можуть скорочуватися.

### 4. Динамічність

Фінансові ресурси громади є динамічними — вони змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До таких чинників належать економічна ситуація в країні, зміни у законодавстві, політична нестабільність, демографічні процеси, рівень підприємницької активності, надзвичайні ситуації (зокрема війна). Динамічність вимагає від управлінців гнучкості, здатності швидко адаптувати бюджетну політику, переглядати пріоритети, впроваджувати антикризові заходи. У період воєнного стану громади мають реагувати на нові виклики — забезпечення життєдіяльності, підтримка армії, евакуація населення — що суттєво змінює структуру та логіку використання фінансових ресурсів.

Економічна сутність фінансових ресурсів ТГ розкривається через такі ключові аспекти:

Джерело формування: Вони є результатом перерозподілу національного доходу та ВВП на користь місцевого самоврядування [43].

Цільове призначення: Їхнє використання має бути чітко орієнтоване на фінансування публічних послуг (освіта, медицина, благоустрій, культура) та інвестиційного розвитку території [15, с. 80].

Відтворювальна функція: Частина ресурсів (наприклад, доходи від комунальної власності) забезпечує розширене відтворення комунальної інфраструктури та зростання фінансового потенціалу громади [28, с. 34].

Правова форма: Фінансові ресурси ТГ переважно акумулюються у формі місцевого бюджету (загального та спеціального фондів), відповідно до Бюджетного кодексу України [1].

До фінансового потенціалу ТГ, як ширшого поняття, відносять не лише наявні ресурси (доходи бюджету), але й *потенційні можливості* їх залучення (право на запозичення, комунальне майно, інвестиційна привабливість, місцеві збори та податки, що не використовуються) [24].

#### Структура фінансових ресурсів територіальної громади

Одним із ключових елементів фінансових ресурсів територіальної громади є місцевий бюджет, який формується відповідно до положень Бюджетного кодексу України та відображає фінансову спроможність громади. Доходи місцевого бюджету є основним джерелом фінансування місцевих програм, утримання інфраструктури та реалізації соціальних ініціатив. Їх структура включає кілька основних категорій:

##### 1. Податкові надходження

Це найбільш стабільна та прогнозована частина доходів громади, яка формується за рахунок загальнодержавних і місцевих податків. До них належать:

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — один із головних джерел наповнення бюджету громади. Частина цього податку (зазвичай 60%) зараховується до місцевого бюджету, що дозволяє фінансувати освітні, соціальні та адміністративні потреби.

Єдиний податок — сплачується фізичними особами-підприємцями та малими підприємствами, які обрали спрощену систему оподаткування. Його надходження є важливими для підтримки малого бізнесу та місцевої економіки.

Акцизний податок — надходить від реалізації підакцизних товарів (алкоголь, тютюн, паливо) на території громади. Частина акцизу спрямовується до місцевого бюджету, що дозволяє фінансувати заходи з охорони здоров'я, екології та безпеки.

Податкові надходження мають високий ступінь залежності від економічної активності на території громади, рівня зайнятості, розвитку підприємництва та ефективності адміністрування податків. [3].

## 2. Неподаткові надходження

Ця категорія включає доходи, що не пов'язані з оподаткуванням, але формуються в межах повноважень місцевого самоврядування:

Адміністративні збори та платежі — надходження від надання адміністративних послуг (реєстрація, дозвільні документи, сертифікація тощо).

Плата за оренду майна комунальної власності — включає орендну плату за користування приміщеннями, земельними ділянками, обладнанням, що належать громаді.

Штрафи, пені, компенсації — надходження від застосування санкцій за порушення правил благоустрою, земельного законодавства, правил торгівлі тощо.

Доходи від реалізації майна — кошти, отримані від продажу об'єктів комунальної власності, що не використовуються за призначенням.

Неподаткові надходження мають менший обсяг порівняно з податковими, але відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової гнучкості громади.

## 3. Трансферти з державного бюджету

Це міжбюджетні трансферти, які надходять до місцевого бюджету з державного з метою вирівнювання фінансової спроможності громад та підтримки реалізації загальнодержавних програм:

Базова дотація — надається громадам з низьким рівнем доходів для забезпечення мінімальних стандартів послуг.

Субвенції — цільові кошти, що спрямовуються на фінансування конкретних напрямів, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, інфраструктурні проєкти.

Додаткові трансферти — можуть надаватися в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час воєнного стану, для підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безпеки, відновлення пошкоджених об'єктів.

Трансферти є важливим інструментом фінансової підтримки, але водночас — обмежують автономність громади, оскільки мають цільове призначення та контролюються державними органами. [9].

#### 4. Цільові фонди

Цільові фонди — це окремі частини місцевого бюджету або спеціально створені фінансові інструменти, призначені для фінансування конкретних напрямів діяльності громади. Їх формування та використання регулюється рішеннями місцевої ради, а також загальнодержавними нормативними актами.

До основних цільових фондів належать:

Фонд розвитку території — акумулює кошти, призначені для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації інфраструктури, підтримки підприємництва, створення нових робочих місць.

Резервний фонд — формується для фінансування непередбачуваних витрат, надзвичайних ситуацій, ліквідації наслідків стихійних лих, техногенних аварій, а також реагування на виклики воєнного стану.

Екологічний фонд — використовується для фінансування природоохоронних заходів, утилізації відходів, озеленення, очищення водних об'єктів, збереження біорізноманіття.

Цільові фонди дозволяють громаді більш гнучко реагувати на потреби населення, забезпечувати адресне фінансування та підвищувати ефективність використання ресурсів.

#### 5. Кошти комунальних підприємств

Комунальні підприємства — це суб'єкти господарювання, створені органами місцевого самоврядування для надання послуг населенню, управління майном громади, реалізації соціально значущих функцій. Їхня діяльність є джерелом додаткових фінансових ресурсів громади.

До таких надходжень належать:

- Прибуток від господарської діяльності — кошти, отримані від надання послуг (водопостачання, тепlopостачання, транспорт, утримання житлового фонду тощо).
- Орендна плата за використання комунального майна — надходження від суб'єктів, які орендують приміщення, техніку, земельні ділянки, що належать підприємству.
- Інвестиції та гранти — кошти, залучені комунальними підприємствами в межах партнерських проєктів, міжнародної технічної допомоги, конкурсів на фінансування інноваційних рішень.
- Благодійна допомога — добровільні внески фізичних та юридичних осіб на підтримку окремих напрямів діяльності підприємства (наприклад, охорона здоров'я, культура, освіта).

Кошти комунальних підприємств можуть бути реінвестовані в розвиток інфраструктури, модернізацію обладнання, підвищення якості послуг, що сприяє загальному зміцненню фінансової бази громади. [61].

## 6. Інші джерела фінансових ресурсів

Окрім традиційних бюджетних надходжень, громади можуть залучати додаткові фінансові ресурси з альтернативних джерел, що розширює їхню фінансову автономію та інвестиційний потенціал.

До таких джерел належать:

Кредитні ресурси — кошти, отримані від банків, фінансових установ, державних фондів на умовах повернення. Використовуються для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, модернізації систем життєзабезпечення.

Міжнародна технічна допомога — гранти, субвенції, експертна підтримка від міжнародних організацій (ЄС, ПРООН, USAID, GIZ тощо), спрямовані на розвиток місцевого самоврядування, цифровізацію, енергоефективність, соціальну згуртованість.

Державно-приватне партнерство (ДПП) — форма співпраці між громадою та приватними інвесторами, яка дозволяє реалізовувати проекти з будівництва, реконструкції, управління об'єктами соціальної інфраструктури.

Добровільні внески громадян та бізнесу — фінансова участь мешканців у реалізації місцевих ініціатив, підтримка культурних, освітніх, спортивних заходів.

Залучення таких ресурсів потребує високого рівня управлінської компетентності, прозорості, стратегічного планування та комунікації з громадою. [59].

## **1.2. Механізми управління фінансовими ресурсами в системі місцевого самоврядування та зарубіжний досвід управління фінансами на місцевому рівні.**

Управління фінансовими ресурсами територіальної громади (ТГ) являє собою складну систему, що охоплює сукупність методів, інструментів, функцій та організаційних структур, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання грошових коштів для забезпечення соціально-економічного розвитку території та реалізації делегованих повноважень [17].

Управління фінансовими ресурсами територіальних громад є однією з найважливіших функцій місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на рівень соціально-економічного розвитку, якість життя населення та здатність громади реагувати на зовнішні виклики. У сучасних умовах, коли Україна переживає глибокі трансформації, спричинені війною, децентралізацією та змінами у законодавчому полі, питання ефективного управління фінансами набуває особливої актуальності.

Управління фінансовими ресурсами ТГ — це цілеспрямована діяльність ОМС, що здійснюється через фінансові органи громади, фінансові підрозділи комунальних підприємств та інші уповноважені структури. Його головна мета полягає у досягненні фінансової стійкості, самодостатності та максимальної ефективності використання кожного бюджетного ресурсу [15, с. 10].

Історично система місцевого самоврядування в Україні формувалася як частина централізованої моделі управління, де громади мали обмежені повноваження та ресурси. Лише з початком реформи децентралізації у 2014 році територіальні громади отримали реальні інструменти для самостійного бюджетного планування, адміністрування доходів, реалізації місцевих програм. Це стало поштовхом до розвитку нових механізмів управління фінансовими ресурсами, які базуються на принципах прозорості, ефективності, участі громадськості та стратегічного мислення.

Механізми управління фінансами громади — це не просто набір технічних процедур. Це цілісна система, яка охоплює планування, реалізацію, моніторинг, контроль і коригування фінансових рішень. Вона включає як нормативно-правові інструменти (бюджетний кодекс, податкове законодавство, постанови уряду), так і управлінські практики — програмно-цільове бюджетування, електронні системи обліку, публічні консультації, аудит, стратегічне прогнозування.

У період воєнного стану ці механізми зазнають серйозного навантаження. Громади змушені адаптувати свої бюджети до нових реалій: зменшення доходів, зростання витрат на безпеку, гуманітарну допомогу, підтримку внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає не лише технічної перебудови бюджетного процесу, а й переосмислення ролі фінансів у забезпеченні життєдіяльності громади. З'являється потреба у кризовому плануванні, мобілізації додаткових ресурсів, гнучкому управлінні ризиками.

Питання ефективного управління фінансовими ресурсами територіальних громад активно досліджується в українській науковій

літературі. У працях провідних фахівців простежується прагнення до поєднання стратегічного планування, адаптивного управління та соціальної відповідальності.

Л.О. Першко та В.А. Довженко у спільній статті «Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України» акцентують на необхідності впровадження адаптивних моделей бюджетного планування, які враховують ризики, нестабільність та потребу в гнучкості. Автори пропонують підходи до антикризового управління, що базуються на пріоритетності витрат і прозорості бюджетного процесу.

О.Д. Гордей у статті «Управління фінансовими ресурсами ОТГ в умовах адаптивних змін законодавства» досліджує вплив законодавчих змін на фінансову спроможність громад. Авторка підкреслює важливість інституційної готовності до змін, а також необхідність професійного розвитку управлінців, здатних працювати в умовах нормативної нестабільності.

У спільній праці С.О. Осипенка, Л.В. Яреми та І.О. Щєбликіної «Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану» розглядаються ризики бюджетної нестабільності, зниження доходів та зростання соціального навантаження. Автори пропонують оптимізацію видатків, залучення грантів та підвищення прозорості як ключові напрями вдосконалення фінансової політики.

Р.В. Фросіняк у навчальному посібнику «Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади» систематизує практичні інструменти бюджетного планування, наголошує на взаємодії з громадськістю, оцінці ефективності програм та стратегічному підході до управління ресурсами. Автор також підкреслює роль професійної підготовки посадових осіб у забезпеченні фінансової стабільності громади.

Таким чином, наукові підходи до управління фінансовими ресурсами територіальних громад охоплюють як теоретичні засади, так і практичні

рекомендації, що є надзвичайно важливими в умовах воєнного стану. Їх інтеграція у місцеву політику дозволяє громадам підвищити ефективність використання коштів, зміцнити фінансову автономію та забезпечити стійкий розвиток.

У цьому підпункті буде розглянуто ключові механізми управління фінансовими ресурсами територіальної громади, їх функціональні особливості, нормативне забезпечення, практичне застосування та перспективи вдосконалення в умовах нестабільності. Особлива увага буде приділена питанням бюджетного планування, адміністрування доходів, контролю за витратами, залучення додаткових джерел фінансування та цифровізації фінансового управління.

Основні компоненти механізму управління фінансами громади:

#### 1. Бюджетне планування

Бюджетне планування є вихідною точкою управління фінансами громади. Воно охоплює процеси прогнозування доходів і видатків, формування проєкту бюджету, визначення стратегічних і поточних пріоритетів фінансування. [15]. Визначення потенційних обсягів доходів і видатків, розробка фінансових планів, включаючи середньострокове бюджетне планування (на 3–5 років, як елемент Стратегії розвитку ТГ) [21]. Основним інструментом є програмно-цільовий метод, який дозволяє пов'язати бюджетні ресурси з конкретними результатами — соціальними, економічними, інфраструктурними.

Цей метод передбачає:

- формування бюджетних програм з чітко визначеними цілями;
- встановлення індикаторів результативності;
- оцінку ефективності використання коштів.

У практиці Шпанівської громади, наприклад, програмно-цільовий підхід застосовується для фінансування освітніх закладів, благоустрою території, підтримки ВПО. Це дозволяє не лише планувати витрати, а й аргументувати їх перед громадськістю та контролюючими органами.

## 2. Фінансове адміністрування

Фінансове адміністрування охоплює технічну та організаційну сторону управління коштами: збір податків і платежів, ведення бухгалтерського обліку, казначейське обслуговування, управління рахунками. [2]. Ефективність адміністрування визначає рівень мобілізації ресурсів, своєчасність надходжень, прозорість бюджетного процесу. Маневрування фінансовими потоками, встановлення місцевих податків і зборів, надання пільг, використання механізмів місцевих запозичень та управління комунальним майном для стимулювання економічного зростання [25].

Ключові елементи:

1. робота з податковою службою щодо адміністрування ПДФО, єдиного податку;
2. взаємодія з Держказначейством щодо реєстрації бюджетних зобов'язань;
3. автоматизація обліку через системи типу «М.Е.Дос», «ISpro».

У громадах, які мають високий рівень адміністрування, спостерігається стабільне виконання бюджету, мінімізація заборгованості та ефективне управління залишками коштів. Створення відповідної організаційної структури (фінансові відділи, відділи економіки та ін.), розробка внутрішніх регламентів та процедур, що забезпечують безперебійність фінансових процесів [62].

## 3. Контроль і аудит

Контроль і аудит є важливими інструментами забезпечення законності, ефективності та прозорості використання фінансових ресурсів. Вони здійснюються як на рівні громади (внутрішній контроль), так і зовнішніми органами — Держаудитслужбою, Рахунковою палатою, фінансовими інспекціями [54].

Форми контролю:

- попередній (на етапі планування);
- поточний (у процесі виконання бюджету);
- наступний (після завершення бюджетного періоду).

Громадський контроль — через бюджетні слухання, публічні звіти, участь мешканців у формуванні бюджету — є важливим елементом демократичного управління. Він підвищує довіру до влади та знижує ризики корупції

#### 4. Моніторинг і оцінка ефективності

Моніторинг — це системне спостереження за виконанням бюджетних програм, а оцінка ефективності — аналіз досягнення запланованих результатів. Ці процеси дозволяють виявити проблеми, коригувати політику, підвищити якість управлінських рішень. Зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками, перевірка цільового та правомірного використання бюджетних коштів, виявлення резервів і попередження фінансових порушень [33, 69].

Інструменти:

- індикатори результативності (кількість охоплених послуг, рівень задоволеності);
- фінансові коефіцієнти (співвідношення доходів і видатків, рівень виконання бюджету);
- SWOT-аналіз — оцінка сильних і слабких сторін фінансової політики громади.

У Шпанівській громаді, наприклад, моніторинг використовується для оцінки ефективності програм підтримки освіти та соціального захисту.

#### 5. Залучення додаткових ресурсів

У сучасних умовах громади не можуть обмежуватися лише власними доходами. Залучення додаткових ресурсів — грантів, інвестицій, державних субвенцій, партнерських коштів — є важливим напрямом розширення фінансової бази.

Форми залучення:

- участь у конкурсах міжнародної технічної допомоги (USAID, GIZ, ПРООН);
- співпраця з бізнесом у форматі державно-приватного партнерства (ДПП);

- реалізація інвестиційних проєктів через Фонд регіонального розвитку;
- мобілізація добровільних внесків мешканців.

Це дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти, модернізувати комунальні підприємства, підтримувати соціальні ініціативи.

## 6. Цифровізація фінансового управління

Цифровізація — це впровадження сучасних ІТ-рішень у бюджетний процес, що забезпечує прозорість, доступність та ефективність управління.

Вона охоплює:

- електронний документообіг — автоматизація обліку, звітності, реєстрації зобов'язань;
- онлайн-бюджети — публікація проєктів бюджету, інтерактивні платформи для участі громадян;
- системи відкритих даних — «Є-Data», «Prozorro», «Spending.gov.ua»;
- інструменти електронного голосування — участь мешканців у розподілі коштів (громадський бюджет).

Цифрові рішення дозволяють громаді бути відкритою, підзвітною та ефективною, особливо в умовах обмежених ресурсів і високих ризиків.

Основним механізмом, що об'єднує всі функції та інструменти, є бюджетний процес, який складається з чотирьох послідовних стадій [1, ст. 19]:

Таблиця 1.1

### Основні стадії бюджетного процесу на рівні територіальної громади

Стадія бюджетного процесу	Ключові етапи	Результат
I. Складання проєкту бюджету	Розробка прогнозу доходів, визначення пріоритетів, подання бюджетних запитів головними розпорядниками.	Проєкт рішення про місцевий бюджет, пояснювальна записка.
II. Розгляд та затвердження	Обговорення проєкту на профільних комісіях, громадські слухання, голосування на сесії ради.	Затверджений бюджет ТГ на наступний рік [47].

Продовження табл.1.1

III. Виконання бюджету	Забезпечення надходжень доходів, казначейське обслуговування видатків, внесення змін до бюджету (перерозподіл, резерви).	Фактичне освоєння коштів відповідно до затверджених показників.
IV.Звітність та контроль	Складання місячних, квартальних та річних звітів, проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту.	Рішення про затвердження звіту про виконання бюджету, публікація даних [48].

Джерело: складено автором на основі Бюджетного кодексу України (ст.19).

Сьогодні особлива увага приділяється запровадженню програмно-цільового методу (ПЦМ) в бюджетуванні. ПЦМ дозволяє планувати видатки не за статтями витрат (як раніше), а за чіткими цілями та програмами, що підвищує прозорість та ефективність використання публічних фінансів [21, с. 60].

Таким чином, управління фінансовими ресурсами ТГ є динамічною системою, де якість кінцевого результату (соціально-економічного розвитку громади) прямо залежить від ефективності застосування всіх цих методів та інструментів.

Управління фінансами на місцевому рівні в країнах з розвинутою системою самоврядування демонструє широкий спектр інструментів, які дозволяють громадам ефективно функціонувати навіть у періоди кризи. Досвід таких країн, як Польща, Німеччина, США та Франція, є особливо цінним для України, яка з 2022 року перебуває в умовах воєнного стану. Адаптація окремих елементів зарубіжних моделей може сприяти підвищенню фінансової стійкості українських громад, забезпеченню базових потреб населення та формуванню нової культури бюджетного управління.

Аналіз міжнародного досвіду управління місцевими фінансами є необхідною умовою для формування обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення фінансового менеджменту в територіальних громадах України, особливо в умовах післявоєнного відновлення [23]. Світова

практика демонструє різноманіття моделей фінансової децентралізації, які можна умовно поділити на кілька типів за ступенем автономії місцевих органів влади та структурою їхніх доходів [44].

Польща, як сусідня країна з подібною історією децентралізації, демонструє приклад гнучкого бюджетного планування на рівні гмін. У періоди економічної нестабільності польські громади активно використовують механізми короткострокового бюджетування, резервні фонди та міжмуніципальну співпрацю. Особливо актуальним для українських громад є досвід Польщі у залученні коштів Європейського Союзу через грантові програми, що фінансують відновлення інфраструктури, підтримку соціальних послуг та цифровізацію. Польські гміни також мають ефективну систему електронного управління фінансами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати прозорість витрат — практика, яка вже частково реалізується в Україні через системи «Є-Data» та «Prozorro».

Німеччина пропонує модель стратегічного фінансового планування, яка може бути адаптована до українських реалій у післявоєнний період. Німецькі муніципалітети, навіть у кризових умовах (наприклад, під час пандемії COVID-19), зберігали здатність до інвестицій завдяки використанню муніципальних облігацій та довгострокових фінансових планів [44]. Для українських громад, які потребують відновлення інфраструктури після бойових дій, цей досвід може стати основою для розробки механізмів внутрішнього кредитування або співпраці з банками розвитку. Цей підхід забезпечує стабільність дохідної бази та горизонтальне вирівнювання між регіонами через механізм бюджетного федералізму [68].

Американська модель «performance budgeting» — бюджетування за результатами — є надзвичайно актуальною в умовах обмежених ресурсів. Вона дозволяє громадам чітко визначати пріоритети, оцінювати ефективність кожної бюджетної програми та приймати рішення на основі досягнутих результатів. В умовах війни, коли кожна гривня має стратегічне

значення, такий підхід може допомогти українським громадам уникати нецільових витрат і зосереджувати ресурси на критично важливих напрямках — безпеці, медицині, освіті, підтримці ВПО [41].

Наприклад, у Данії місцевий прибутковий податок становить до 2/3 усіх місцевих податкових надходжень, забезпечуючи максимальну фінансову відповідальність та самостійність громад [18, с. 162].

Французький досвід міжмуніципальної інтеграції також заслуговує на увагу. У Франції громади об'єднуються в спільні структури для управління фінансами, реалізації інфраструктурних проєктів та планування розвитку територій. В умовах війни, коли окремі громади втрачають частину ресурсів або людського потенціалу, така модель може бути адаптована в Україні для створення регіональних фінансових кластерів, які спільно реалізують проєкти з відновлення, гуманітарної підтримки та економічної стабілізації.

Модель домінування трансфертів (Нідерланди, Ірландія). Місцеві бюджети значною мірою залежать від субвенцій та дотацій центрального уряду. Власні податкові надходження можуть становити менше 20% доходів [60].

Таблиця 1.2.

Порівняння моделей фінансової автономії місцевих бюджетів у країнах ЄС

Модель/Країна	Джерела доходів (основне)	Характеристика
Скандинавська (Данія, Швеція)	Місцевий податок на доходи фізичних осіб	Висока фінансова відповідальність, широкі повноваження ОМС у встановленні ставок.
Центральноевропейська (Німеччина, Австрія)	Частка загальнодержавних податків, майнові податки	Спільне оподаткування, сильний механізм вирівнювання бюджетів (фінансовий федералізм).
Англосаксонська (ВБ, Ірландія)	Податок на нерухоме майно, трансферти	Висока залежність від центру або чітка фіксація на одному типі місцевого податку (майновому) [37].

Джерело: складено автором

Зарубіжний досвід свідчить, що місцеві позики є основним інструментом фінансування капіталовкладень (інвестиційних проєктів). У США, Канаді та країнах ЄС муніципальні облігації широко використовуються для фінансування великих інфраструктурних проєктів (комунальна інфраструктура, дороги) [59].

Українське законодавство дозволяє місцеві запозичення, проте на практиці цей механізм використовується переважно великими містами. Сільські та селищні громади, як Шпанівська ТГ, можуть вивчати досвід муніципалітетів ЄС, де запозичення здійснюються під гарантії вищих рівнів влади або через спеціалізовані муніципальні банки, що є важливим для фінансування проєктів відновлення [38].

Таким чином, для України найбільш перспективним є гібридний підхід, який поєднує стабільність доходів від спільних податків (як у Німеччині) з високою податковою автономією в частині місцевих податків (як у Данії), а також активне використання європейського досвіду проєктного менеджменту (Польща).

Для українських ТГ найбільш релевантним є досвід країн, які успішно пройшли етап трансформації, як-от Польща, та країн, які мають розвинені інструменти місцевого фінансування (Німеччина) [18].

Загалом, зарубіжний досвід управління фінансами на місцевому рівні демонструє, що навіть у кризових умовах громади можуть залишатися ефективними, якщо мають доступ до гнучких інструментів, підтримку з боку держави та міжнародних партнерів, а також здатність до стратегічного мислення. Для України важливо не просто переймати окремі механізми, а адаптувати їх до реалій воєнного стану, враховуючи обмеженість ресурсів, високий рівень ризиків та потребу в швидкому реагуванні. Така адаптація може стати основою для формування стійкої, прозорої та результативної системи місцевого фінансового управління, здатної забезпечити базові потреби населення навіть у найскладніших обставинах.

### 1.3. Особливості управління фінансами громади в умовах воєнного стану.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України кардинально змінила фінансово-бюджетний ландшафт, створивши безпрецедентні виклики та запровадивши нові механізми управління фінансовими ресурсами територіальних громад (ТГ) [26]. Особливості управління в умовах воєнного стану (ВС) регулюються низкою змін до Бюджетного та Податкового кодексів України [1, 3], а також постановами Кабінету Міністрів та рішеннями місцевих військових адміністрацій [7].

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році стало безпрецедентним викликом для системи місцевого самоврядування, зокрема — для фінансової спроможності територіальних громад. Умови повномасштабної війни спричинили глибокі трансформації в усіх компонентах фінансової системи громад: доходах, видатках, бюджетному плануванні, міжбюджетних відносинах та управлінських підходах.

Воєнний стан суттєво змінив пріоритети та гнучкість місцевих бюджетів:

Таблиця 1.3

Зміни в бюджетному законодавстві та їх фінансовий вплив на ТГ в умовах військового стану

Зміна	Рік	Фінансовий вплив та особливості управління
Розширення права на фінансування Сил оборони (ЗУ № 9559-д)	2023–2024 рр.	Дозволено пряме фінансування військових частин (купівля дронів, пікапів). Пріоритет видатків змістився на безпековий сектор [5].
Вилучення "військового" ПДФО	3 1 січня 32024 р.	Різке зменшення доходної бази місцевих бюджетів. Вимога до ОМС про перегляд та скорочення капітальних і некритичних видатків [32].

Продовження табл.1.3

Передача коштів із Спецфонду до Загального фонду	2022–2024 рр.	Підвищення оперативної гнучкості: цільові залишки (наприклад, екологічний податок) можуть бути перенаправлені на екстрені потреби (відновлення, оборона, ВПО) [7, п. 2].
Компенсація витрат на ВПО	2022–2024 рр.	Державна підтримка для покриття комунальних послуг, спожитих у місцях розміщення ВПО, що зменшує фінансове навантаження на бюджет ТГ [57].

Джерело: сформовано автором

Пріоритезація видатків на оборону та безпеку:

- Розширення повноважень ОМС: Згідно із Законом України № 9559-д [5] та змінами до Бюджетного кодексу [1], ОМС отримали законне право прямо фінансувати підрозділи Сил оборони України (ЗСУ, Нацгвардія та ін.), що раніше було обмежено лише територіальною обороною (ДФТГ). Це включає закупівлю дронів, пікапів, тепловізорів, ремонт техніки, амуніцію.

- Вилучення "військового" ПДФО: З 1 січня 2024 року "військовий" податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) був перенаправлений до державного бюджету на потреби оборони [32]. Це призвело до різкого зниження фінансової спроможності місцевих бюджетів та вимагало перегляду всіх некритичних видатків.

Підвищення гнучкості та оперативності:

- Зняття обмежень на спецфонд: Було надано право передавати кошти із спеціального фонду місцевого бюджету (крім власних надходжень бюджетних установ та міжбюджетних трансфертів) до загального фонду [7]. Це дозволило ОМС оперативно спрямовувати акумульовані кошти на нагальні потреби.

- Спрощення бюджетного процесу: Тимчасово призупинено проведення перевірок Державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів, а також спрощено процедури проведення закупівель для критичних потреб [4].

В умовах воєнного стану відбулася суттєва трансформація фінансових потоків ТГ [14, с. 347]:

*Доходи:*

- Зниження власних надходжень: Через міграцію населення, руйнування бізнесу та надання податкових пільг (наприклад, на плату за землю на деокупованих територіях) спостерігалось падіння доходів, особливо у громадах, наближених до зони бойових дій [26, с. 152].
- Вилучення ПДФО військових: Для фінансово потужних громад це стало найвідчутнішим ударом, що вимагало повної ревізії бюджетних пріоритетів на 2024 рік [32].

*Видатки:*

- Домінування військових та безпекових потреб: Видатки на підтримку Сил оборони, формування резервних фондів та відновлення критичної інфраструктури, а також на утримання комунальної сфери в умовах підвищеної загрози, стали абсолютним пріоритетом [33].
- Скорочення капітальних видатків: Видатки розвитку, які традиційно фінансувалися зі спецфонду, були зведені до мінімуму (переважно лише критичні інвестиції та відновлення) [66].

У 2022–2025 роках Шпанівська громада адаптувала свою фінансову політику до умов воєнного стану шляхом:

- перегляду бюджетних програм з фокусом на соціальний захист;
- участі у грантових конкурсах для підтримки ВПО;
- впровадження онлайн-звітності та публічних консультацій;
- оптимізації витрат на утримання адміністративного апарату.

Одним із найгостріших наслідків війни стало скорочення податкових та неподаткових надходжень до місцевих бюджетів. Основні причини:

- Зупинка або релокація підприємств, особливо у прифронтових регіонах.
- Масова міграція населення, що зменшила кількість платників податків.
- Зниження ділової активності, зменшення обсягів реалізації товарів і послуг.

- Пільги та податкові канікули, запроваджені державою для підтримки бізнесу, зменшили надходження єдиного податку, ПДФО та інших джерел.

Наприклад, у 2022 році понад 40% громад зазнали зменшення доходів загального фонду на 20–50% порівняно з довоєнним періодом.

Паралельно з падінням доходів громади були змушені збільшити видатки на соціальні та гуманітарні потреби:

1. Забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом, харчуванням, медичною допомогою.
2. Підтримка функціонування шкіл, лікарень, комунальних служб в умовах нестачі ресурсів.
3. Ремонт пошкодженої інфраструктури, укриттів, систем водо- та тепlopостачання.
4. Закупівля генераторів, пального, засобів зв'язку для забезпечення безперебійної роботи.

Це призвело до перерозподілу бюджетних коштів на користь захисту життєво важливих функцій, часто — за рахунок скорочення капітальних видатків.

У зв'язку з падінням власних доходів зросла залежність громад від державної підтримки:

- Дотації вирівнювання стали критичним джерелом для забезпечення базових видатків.
- Субвенції на освіту, медицину, соціальний захист стали основою функціонування відповідних галузей.
- Цільові трансферти на відновлення інфраструктури, гуманітарні потреби, підтримку ВПО.

Однак така залежність зменшує фінансову автономію громад, обмежує їхню гнучкість і змушує підлаштовуватися під державні пріоритети.

Керівники громад працюють в умовах постійного стресу, дефіциту ресурсів та високої відповідальності. Це вимагає:

- Швидкого прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.
- Комунікації з громадянами, які очікують підтримки та прозорості.
- Пошуку нестандартних рішень — від залучення донорів до мобілізації волонтерів.

У результаті формується нова управлінська культура — антикризова, адаптивна, орієнтована на виживання та солідарність.

Особливості управління фінансами в умовах ВС пов'язані з такими викликами:

1. Управління ризиками: Необхідність постійного перепланування та управління ліквідністю через непередбачуваність надходжень та екстрені потреби (руйнування, евакуація, терористичні загрози) [58].
2. Кадровий дефіцит: Відтік кваліфікованих кадрів із фінансових та економічних підрозділів ОМС через мобілізацію або переміщення [62].
3. Прозорість у кризових умовах: Балансування між оперативністю прийняття рішень та необхідністю підзвітності перед громадою, особливо щодо використання коштів на оборону [70].

Усі ці особливості створюють унікальну модель адаптивного фінансового менеджменту, де ключовими принципами є оперативність, пріоритетність безпеки та відновлення, та постійний пошук додаткових джерел фінансування (гранти, міжнародна допомога) [12].

Воєнний стан в Україні поставив перед органами місцевого самоврядування безпрецедентні виклики, які потребують не лише фінансової стійкості, а й нової якості управлінських компетенцій. У таких умовах традиційні навички — планування, адміністрування, контроль — доповнюються здатністю діяти швидко, гнучко, етично та з урахуванням гуманітарного контексту. Шпанівська територіальна громада демонструє приклад того, як управлінці на місцевому рівні адаптуються до нових реалій, формуючи антикризову модель лідерства.

Однією з ключових компетенцій, яка проявилася у Шпанівській громаді, є оперативне прийняття рішень в умовах невизначеності. З початку

війни керівництво громади було змушене швидко реагувати на зміну потреб населення, зокрема — на прибуття внутрішньо переміщених осіб, перебої з енергопостачанням, необхідність облаштування укриттів. Це вимагало не лише адміністративної мобільності, а й здатності до стратегічного мислення в умовах дефіциту ресурсів.

Важливу роль відіграє комунікаційна компетентність. У період кризи громада потребує чіткого, прозорого і людяного пояснення управлінських рішень. У Шпанівській громаді було запроваджено регулярні онлайн-звернення сільського голови, публікацію бюджетних рішень на сайті ради, а також електронні консультації з мешканцями щодо пріоритетів фінансування. Це сприяло збереженню довіри, зниженню соціальної напруги та формуванню спільної відповідальності.

Не менш важливою є емоційна стійкість управлінців. Працівники фінансового та соціального відділів громади працювали в умовах постійного стресу, перевантаження, обмеженого доступу до ресурсів. У відповідь на це керівництво громади запровадило внутрішню підтримку — гнучкий графік роботи, психологічні консультації, командні зустрічі для обговорення проблем і пошуку рішень. Це дозволило зберегти працездатність команди та уникнути вигорання.

Шпанівська громада також продемонструвала проєктне мислення як управлінську компетенцію. У 2023–2024 роках було підготовлено кілька грантових заявок, зокрема — на відновлення освітньої інфраструктури, закупівлю генераторів, підтримку ВПО. Для цього працівники громади пройшли онлайн-курси з проєктного менеджменту, залучили зовнішніх консультантів і створили внутрішню команду з написання заявок. Це свідчить про здатність до навчання, адаптації та мобілізації знань у практичну площину.

Окремо варто відзначити етичну компетентність — здатність діяти відповідально, прозоро та з урахуванням потреб найвразливіших груп. У Шпанівській громаді рішення щодо розподілу гуманітарної допомоги,

фінансування соціальних програм та підтримки освітніх закладів ухвалювалися з урахуванням думки мешканців, рекомендацій соціальних працівників та принципу рівного доступу. Це формує культуру служіння, яка є основою довіри до влади.

Таким чином, управлінські компетенції в умовах війни — це не лише технічні навички, а комплекс якостей, що поєднують стратегічне бачення, емоційну стійкість, етичну відповідальність і здатність до комунікації. Досвід Шпанівської громади свідчить про те, що навіть у найскладніших умовах місцеве самоврядування може залишатися ефективним, якщо його лідери здатні адаптуватися, навчатися і діяти в інтересах громади.

Управління фінансами громади в умовах воєнного стану — це не лише технічне завдання, а виклик для лідерства, стратегічного мислення та солідарності. Громади, які здатні адаптуватися, мобілізувати ресурси та зберегти довіру населення, стають опорою держави в найскладніші часи.

Таблиця 1.4

Зміни у бюджетному процесі територіальних громад «До» та «Після» запровадження воєнного стану.

Компонент бюджетного процесу	Мирний час	Воєнний стан
Горизонт планування	Середньостроковий з прогнозами на 5 років	Короткостроковий, сценарне планування
Пріоритети видатків	Розвиток інфраструктури, благоустрій, культура, туризм	Безпека, медицина, освіта, підтримка ВПО, ремонт критичної інфраструктури
Процедура затвердження бюджету	Повний цикл: громадські слухання, обговорення, затвердження радою	Спрощена процедура, оперативні рішення, погодження з військовими адміністраціями
Участь громадськості	Очні слухання, бюджет участі, відкриті презентації	Онлайн-консультації, електронні опитування, інформування через соцмережі

Продовження табл.1.4

Інструменти управління	Excel, локальні системи, ручне введення	«С-Data», «Prozorro», електронний документообіг, автоматизовані системи
Фінансовий аналіз	Стандартна звітність, план-факт, аудит	Оцінка ризиків, касові розриви, ефективність видатків, пошук альтернативних джерел фінансування
Залучення ресурсів	Місцеві податки, державні субвенції	Гранти, донорська допомога, партнерства
Роль виконавчих органів	Виконання рішень ради, обмежені повноваження	Розширені повноваження, оперативне управління, антикризові комісії

Джерело: складено автором

Адаптація бюджетного процесу до умов воєнного стану стала необхідною умовою виживання та функціонування територіальних громад. Гнучкість, оперативність, цифровізація та антикризове мислення — ключові риси нового бюджетного управління. Цей досвід формує нову модель бюджетного процесу, яка може бути корисною і в післявоєнний період — для побудови більш стійких, адаптивних і прозорих фінансових систем на місцевому рівні.

В умовах воєнного стану, коли традиційні джерела доходів територіальних громад скорочуються, а потреби зростають, особливо важливою стає здатність органів місцевого самоврядування залучати позабюджетні фінансові ресурси. Це не лише компенсує дефіцит бюджету, а й дозволяє реалізовувати критично важливі проєкти, підтримувати соціально вразливі групи населення та забезпечувати базові послуги.

#### 1. Гранти міжнародних організацій

Одним із найефективніших джерел позабюджетного фінансування стали гранти від міжнародних донорів:

- UNDP, USAID, GIZ, U-LEAD, ЄС — підтримують проєкти з відновлення інфраструктури, цифровізації, енергоефективності, соціального захисту.

- Механізми швидкого реагування — гранти на закупівлю генераторів, ремонт укриттів, підтримку ВПО.
- Навчальні програми для управлінців — підвищення кваліфікації у сфері проєктного менеджменту та фінансового планування.

Успішне залучення таких коштів вимагало від органів місцевого самоврядування не лише здатності формулювати актуальні потреби, а й володіння навичками проєктного менеджменту, підготовки заявок, ведення переговорів та звітування відповідно до міжнародних стандартів.

## 2. Благодійна допомога та волонтерські ініціативи

У багатьох громадах активізувалися волонтерські рухи та благодійні фонди, які стали важливими партнерами місцевої влади:

- Фінансова підтримка — закупівля медикаментів, продуктів, засобів гігієни.
- Матеріальна допомога — одяг, техніка, будівельні матеріали.
- Спільні проєкти — облаштування укриттів, ремонт шкіл, підтримка лікарень.

Паралельно з міжнародною допомогою активізувалася діяльність благодійних фондів і волонтерських організацій. У багатьох громадах саме волонтери стали першими, хто забезпечував гуманітарну підтримку, організовував евакуацію, доставляв медикаменти та продукти харчування. Місцева влада, яка змогла налагодити ефективну комунікацію з такими ініціативами, отримала потужного союзника у подоланні кризи. Співпраця з благодійниками часто виходила за межі одноразової допомоги — вона перетворювалася на довгострокове партнерство, засноване на довірі, прозорості та спільному баченні потреб громади.

## 3. Партнерства з бізнесом

Місцевий бізнес, попри складні умови, часто готовий співпрацювати з громадами:

- Соціально відповідальні підприємства фінансують ремонти, надають техніку, допомагають із логістикою.

- Спільні інвестиційні проєкти — модернізація комунальних підприємств, створення нових робочих місць.
- Пільгові умови оренди або постачання — підтримка бюджетних установ.

Ще одним важливим напрямом стало залучення місцевого бізнесу до вирішення соціально значущих завдань. Попри економічні труднощі, багато підприємців виявили готовність підтримувати громаду — надавати техніку, транспорт, паливо, допомагати з ремонтом об'єктів інфраструктури. У деяких випадках громади ініціювали створення публічно-приватних партнерств, у межах яких реалізовувалися проєкти з модернізації комунальних підприємств, енергозбереження або створення нових робочих місць. Така взаємодія вимагала від органів місцевого самоврядування відкритості, здатності до діалогу та вміння формувати взаємовигідні умови співпраці.

#### 4. Краудфандинг та громадські ініціативи

Окрему нішу у структурі позабюджетних ресурсів зайняли краудфандингові ініціативи. У багатьох громадах активісти та представники влади використовували онлайн-платформи для збору коштів на конкретні потреби — від закупівлі генераторів до ремонту шкільних укриттів. Особливо ефективною виявилася комунікація з українською діаспорою, яка активно долучалася до підтримки громад, з яких походять її представники. Такі кампанії не лише забезпечували фінансову підтримку, а й сприяли формуванню культури участі, солідарності та відповідальності за спільне благо.

#### 5. Інструменти державної підтримки

Попри обмеженість ресурсів, держава також надає цільову підтримку громадам:

- Субвенції на відновлення інфраструктури — дороги, водопостачання, енергосистеми.
- Програми підтримки ВПО — компенсації за житло, соціальні виплати.

- Фонд ліквідації наслідків збройної агресії — фінансування критичних проєктів.

Громади, які активно взаємодіють з обласними та центральними органами, мають більше шансів отримати таку підтримку.

Варто також зазначити, що держава, попри обмеженість ресурсів, продовжувала надавати громадам цільову підтримку. Зокрема, через субвенції на відновлення інфраструктури, програми компенсації витрат на утримання ВПО, а також через Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Однак доступ до цих ресурсів часто залежав від активності самих громад, їхньої здатності готувати проєктну документацію, взаємодіяти з обласними та центральними органами влади, а також дотримуватися вимог щодо прозорості та ефективності використання коштів.

Таким чином, залучення позабюджетних фінансових ресурсів у період воєнного стану стало не лише інструментом виживання, а й маркером зрілості місцевого самоврядування. Громади, які змогли мобілізувати зовнішні джерела фінансування, продемонстрували гнучкість, ініціативність та здатність до стратегічного мислення. Цей досвід формує нову парадигму фінансової самодостатності, яка буде надзвичайно цінною у процесі післявоєнного відновлення країни.

### **Висновок до розділу 1.**

Шпанівська сільська територіальна громада, розташована в Рівненському районі, стала прикладом ефективної адаптації до фінансових викликів, спричинених війною. Попри обмеженість власних доходів і зростання соціального навантаження, громада змогла залучити низку позабюджетних ресурсів, що дозволило забезпечити базові потреби населення та реалізувати низку важливих ініціатив.

У 2023 році громада успішно реалізувала проєкт із відновлення системи вуличного освітлення в центральній частині села Шпанів. Проєкт було профінансовано за рахунок гранту від Програми «U-LEAD з Європою»

у розмірі 600 тис. грн. Кошти були спрямовані на закупівлю енергоефективних LED-світильників, монтаж обладнання та підключення до системи диспетчеризації. Завдяки цьому вдалося не лише підвищити безпеку в громаді, а й зменшити витрати на електроенергію на 35% у порівнянні з попереднім роком.

Паралельно громада налагодила співпрацю з благодійним фондом «Відродження Рівненщини», який надав матеріальну допомогу для облаштування укриттів у двох навчальних закладах. Фонд профінансував закупівлю генераторів, меблів, засобів гігієни та аптечок. Ця ініціатива дозволила відновити очне навчання для понад 300 учнів у безпечних умовах.

Ще одним напрямом стала взаємодія з місцевим бізнесом. Один із підприємців, який займається деревообробкою, надав громаді безоплатно будівельні матеріали для ремонту амбулаторії. В обмін на це громада надала йому пільгові умови оренди земельної ділянки для розширення виробництва. Такий підхід продемонстрував, що навіть у кризових умовах можливо формувати взаємовигідні партнерства.

Крім того, громада провела краудфандингову кампанію через соціальні мережі для збору коштів на закупівлю ноутбуків для вчителів, які втратили техніку під час евакуації. За два тижні вдалося зібрати понад 80 тис. грн, що дозволило придбати 6 нових пристроїв і забезпечити безперервність освітнього процесу.

Ці приклади свідчать про те, що Шпанівська громада не лише адаптувалася до нових умов, а й сформувала ефективну модель мобілізації зовнішніх ресурсів, яка базується на проектному підході, прозорості, комунікації та довірі. Такий досвід може бути масштабований і використаний іншими громадами як орієнтир у період кризи та відновлення.

Шпанівська сільська рада, як частина Рівненської області, активно впроваджує цифрові інструменти для управління фінансами, особливо після початку повномасштабної війни. У 2023 році громада перейшла на електронний документообіг, що дозволило зменшити час обробки

фінансових операцій, пришвидшити погодження кошторисів та забезпечити безперервність роботи навіть під час повітряних тривог або відключень електроенергії.

Фінансовий відділ громади використовує платформу «Є-Data» для публікації транзакцій, що дає змогу мешканцям бачити, як витрачаються бюджетні кошти. Наприклад, у серпні 2023 року було оприлюднено витрати на облаштування укриттів у школах, закупівлю генераторів та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Це сприяло зростанню довіри до місцевої влади та зменшенню кількості запитів на публічну інформацію.

Крім того, громада проводить електронні консультації з мешканцями щодо розподілу коштів громадського бюджету. У 2024 році через онлайн-форму було зібрано понад 200 пропозицій, з яких 5 були реалізовані — зокрема, встановлення сонячних панелей на амбулаторії та облаштування дитячого майданчика в центрі села.

Шпанів також використовує систему «Prozorro» для закупівель, навіть у випадках, коли закон дозволяє прямі договори. Це принципове рішення громади — зберігати прозорість навіть у кризових умовах. У 2023 році через «Prozorro» було проведено закупівлю медичного обладнання для амбулаторії на суму понад 300 тис. грн, що дозволило залучити додаткову благодійну підтримку від партнерів.

Таким чином, Шпанівська громада демонструє, що цифровізація — це не лише технологія, а стратегія довіри, ефективності та стійкості. Її досвід може бути прикладом для інших громад, які прагнуть зберегти контроль над фінансами, залучити громадськість і забезпечити прозоре управління навіть у найскладніших обставинах.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році, суттєво змінив баланс між центральною владою та органами місцевого самоврядування. В умовах загрози національній безпеці держава була змушена посилити контроль над бюджетними процесами, фінансовими потоками та пріоритетами фінансування. Це призвело до централізації управлінських

рішень, що, з одного боку, забезпечило оперативність і єдність дій, а з іншого — обмежило автономію територіальних громад, зокрема Шпанівської.

До початку війни Шпанівська сільська рада мала достатній рівень самостійності у формуванні бюджету, визначенні місцевих пріоритетів, реалізації інфраструктурних проєктів та залученні інвестицій. Прозоре планування, участь громадськості та співпраця з місцевим бізнесом дозволяли громаді ефективно використовувати наявні ресурси. Однак із початком воєнного стану ситуація змінилася.

По-перше, фінансові рішення громади стали залежними від погодження з обласною військовою адміністрацією. Наприклад, у 2023 році Шпанівська громада планувала реалізувати проєкт з реконструкції будівлі старої школи під центр соціальних послуг. Однак через зміну пріоритетів на рівні області — зосередження ресурсів на укриттях та медичних закладах — проєкт було відтерміновано. Це свідчить про те, що навіть добре підготовлені ініціативи можуть бути заблоковані або змінені внаслідок централізованого перерозподілу коштів.

По-друге, обмеження автономії проявляється у скороченні дискреційних видатків. У воєнний період громади змушені спрямовувати більшість коштів на захищені статті — зарплати, енергоносії, соціальні виплати. Це зменшує можливості для розвитку, модернізації інфраструктури чи підтримки підприємництва. У Шпанівській громаді, наприклад, у 2024 році було скорочено фінансування програми підтримки молодіжних ініціатив, оскільки пріоритет було надано забезпеченню функціонування медичної амбулаторії та закупівлі генераторів.

По-третє, зросла залежність громади від міжбюджетних трансфертів, які надходять із державного бюджету. Хоча субвенції та дотації дозволяють забезпечити базові потреби, вони часто мають цільове призначення і не залишають простору для гнучкого використання. У Шпанівській громаді субвенція на освіту покриває лише частину витрат, а решту доводиться компенсувати з власного ресурсу, що обмежує фінансування інших сфер.

Окрім фінансових обмежень, громада стикається з адміністративними бар'єрами. Ухвалення рішень щодо земельних питань, комунального майна чи кадрових призначень часто потребує додаткових погоджень, що уповільнює процеси та знижує ефективність управління. Це особливо критично в умовах, коли громада має діяти швидко — наприклад, при розміщенні ВПО або реагуванні на надзвичайні ситуації.

Водночас варто зазначити, що централізація має і позитивні аспекти. Вона дозволяє координувати дії громад, уникати дублювання витрат, забезпечувати рівномірний розподіл ресурсів у регіоні. У випадку Шпанівської громади, централізоване постачання гуманітарної допомоги через обласну адміністрацію дозволило швидше забезпечити потреби ВПО у перші місяці війни.

Таким чином, воєнний стан створив нову конфігурацію взаємодії між державою та громадами, де автономія поступається місце координації, а стратегічне планування — оперативному реагуванню. Для Шпанівської громади це означає необхідність адаптації до нових умов, пошуку балансу між ініціативністю та дисципліною, а також формування нових управлінських компетенцій, здатних працювати в умовах обмеженої самостійності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ШПАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ.

#### 2.1. Загальна характеристика Шпанівської територіальної громади.

Шпанівська територіальна громада розташована в Рівненському районі Рівненської області. Її адміністративним центром є село Шпанів, що знаходиться лише за 5 км від обласного центру — міста Рівне. Така близькість до великого міста створює сприятливі умови для економічної інтеграції, розвитку підприємництва та доступу до інфраструктури.

Громада була утворена 11 жовтня 2017 року шляхом об'єднання Шпанівської та Великожитинської сільських рад. Станом на 2024 рік до складу громади входять 9 населених пунктів: Шпанів, Великий Житин, Малий Житин, Великий Олексин, Малий Олексин, Хотин, Ходоси, Бармаки та Зозів. Загальна площа території становить 80,52 км<sup>2</sup>, а чисельність населення — понад 10 000 осіб [46].

Управління громадою здійснюється Шпанівською сільською радою, яку очолює Микола Анатолійович Столярчук — голова громади з багаторічним досвідом, обраний на посаду вже чотири рази. Під його керівництвом громада активно розвиває інфраструктуру, освіту, соціальний захист та цифрові сервіси. У 2023 році було завершено розробку Стратегії розвитку Шпанівської ТГ на 2025–2030 роки, яка передбачає модернізацію комунального господарства, підтримку малого бізнесу та залучення інвестицій [49].

Економічна структура громади базується на сільському господарстві, переробній промисловості, торгівлі та послугах. У громаді функціонують комунальні підприємства, зокрема КП «Великошпанівське», а також приватні виробництва, які забезпечують робочі місця та надходження до

бюджету. Важливу роль відіграє освітня та медична інфраструктура — у громаді діють школи, дитячі садки, амбулаторії, а також Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП).

З початком повномасштабної війни громада активно включилася в гуманітарну діяльність: приймала внутрішньо переміщених осіб, облаштовувала укриття, забезпечувала базові послуги в умовах енергетичних обмежень. У 2022–2024 роках Шпанівська громада отримала кілька грантів на підтримку соціальної інфраструктури та енергоефективність, що свідчить про її здатність до проєктного управління та залучення зовнішніх ресурсів.

Таким чином, Шпанівська територіальна громада є прикладом активної, адаптивної та стратегічно орієнтованої громади, яка, попри виклики війни, зберігає курс на розвиток, прозорість і ефективне управління.

## **2.2. Аналіз динаміки та структури доходів та видатків Шпанівської територіальної громади. Виявлення проблем та оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами.**

Аналіз фінансових ресурсів є ключовим етапом дослідження, що дозволяє оцінити фінансову спроможність територіальної громади (ТГ) та виявити основні тенденції у формуванні її дохідної бази. Дослідження проводиться на основі офіційних фінансових звітів та рішень Шпанівської сільської ради за період 2022–2024 рр. [45, 46].

Доходи бюджету Шпанівської ТГ формуються за рахунок податкових, неподаткових надходжень та міжбюджетних трансфертів.

### *Податкові надходження*

Основними джерелами податкових надходжень є:

- Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — становить близько 60% загального обсягу податкових надходжень. У 2024 році надходження від ПДФО склали приблизно 47,22 млн грн.

- Єдиний податок — сплачують фізичні особи-підприємці та юридичні особи, які обрали спрощену систему оподаткування. У 2024 році надходження від єдиного податку становили близько 24,49 млн грн.
- Акцизний податок — надходження від реалізації підакцизних товарів на території громади. У 2024 році вони склали приблизно 32,64 млн грн.
- Плата за землю — включає орендну плату та земельний податок. У 2024 році надходження від плати за землю становили близько 21,53 млн грн.

Таблиця 2.1

## Аналіз податкових надходжень бюджету Шпанівської ТГ, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ,%	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Податок на доходи фізичних осіб	37,9	53%	81,57	57%	47,22	37%	124%
Місцеві податки і збори:	28,7	40%	34,07	24%	46,02	36%	160%
<i>в т.ч. земельний податок</i>	9,2	13%	18,81	13%	21,53	17%	234%
<i>єдиний податок</i>	10,9	15%	15,26	11%	24,49	19%	224%
Акцизний податок	8,6	12%	24,82	18%	32,64	26%	379%
Інші податки та збори	4,9	7%	1,4	1%	1,59	1%	32%
Разом податкових надходжень	71,5	100	141,8 6	100	127,5	100	178%

Джерело: розраховано автором.

У період 2022–2024 років спостерігається загальна позитивна динаміка податкових надходжень до бюджету Шпанівської ТГ, зокрема темп їх зростання склав 178%. Найвагомішу частку стабільно формує податок на доходи фізичних осіб, хоча його питома вага у 2024 році знизилася з 57% до 37%, що свідчить про перерозподіл структури надходжень.

Особливо динамічно зростали акцизний податок (379%), єдиний податок (224%) та земельний податок (234%), що може свідчити про активізацію підприємницької діяльності, зростання податкової дисципліни та/або покращення адміністрування цих платежів.

Водночас інші податки та збори показали значне скорочення — лише 32% від рівня 2022 року, що потребує додаткового аналізу причин такого падіння (скасування, пільги, недонадходження тощо).

Загалом структура податкових надходжень стала більш збалансованою, однак зменшення частки ПДФО і залежність від акцизів та єдиного податку створюють певні ризики для стабільності бюджету в разі змін у законодавстві чи економіці.

#### *Неподаткові надходження*

До неподаткових надходжень належать:

- Адміністративні збори та платежі — за надання адміністративних послуг.
- Надходження від оренди майна комунальної власності.
- Штрафи та пені.

У 2024 році загальний обсяг неподаткових надходжень становив приблизно 3,55 млн грн.

Таблиця 2.2

Аналіз неподаткових надходжень бюджету Шпанівської ТГ, млн.грн.

Показники	Роки						Темп рост у %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Власні надходження бюджетних установ	1,5	51%	3,69	67%	3,11	87%	207%
Надходження коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва	0,9	30%	1,26	23%	0,15	4%	17%
Плата за надання адміністративних послуг	0,54	18%	0,36	7%	0,13	4%	24%
Разом неподаткових надходжень	2,96	100%	5,48	100%	3,55	100%	120%

Джерело: розраховано автором.

У 2022–2024 роках неподаткові надходження бюджету Шпанівської ТГ зросли на 20%, що є доволі скромною динамікою порівняно з податковими надходженнями. Основну частку стабільно формують власні надходження бюджетних установ, які у 2024 році становили 87% всіх неподаткових надходжень і показали найвищу стабільність серед усіх джерел (темп росту — 207%).

Загалом, структура неподаткових надходжень стала моноцентричною, що створює ризик залежності від одного джерела і потребує диверсифікації та переоцінки внутрішніх резервів громади.

#### *Міжбюджетні трансферти*

Громада отримує трансферти з державного бюджету у вигляді:

- Освітньої субвенції — на фінансування загальноосвітніх закладів.
- Інших субвенцій — на реалізацію державних програм та проектів.

Загальний обсяг міжбюджетних трансфертів у 2024 році становив близько 44,39 млн грн.

Таблиця 2.3

Аналіз міжбюджетних трансфертів бюджету Шпанівської ТГ, млн.грн

Показники	Роки			Темп росту 3/1, %
	2022	2023	2024	
Офіційні трансферти від органів державного управління	45.38	54.32	44.39	98%
дотації	13,58	23,06	5,29	39%
<i>% до загальних трансфертів</i>	30%	42%	12%	-
субвенції	31,8	31,26	39,10	123%
<i>% до загальних трансфертів</i>	70%	58%	88%	-

Джерело: розраховано автором.

У 2022–2024 роках обсяги офіційних міжбюджетних трансфертів до бюджету Шпанівської ТГ залишались загалом стабільними: у 2024 році

становили 44,39 млн грн, що лише на 2% менше, ніж у 2022-му. Проте структура трансфертів зазнала суттєвих змін.

Дотації скоротились майже втричі — із 13,58 млн грн у 2022 до 5,29 млн грн у 2024 році (темп росту — лише 39%). Їх питома вага у загальних трансфертах впала з 30% до критичних 12%. Це свідчить про зменшення підтримки з боку держави на безумовній основі.

Натомість субвенції зросли до 39,10 млн грн (темп росту — 123%), що означає підвищення цільового фінансування, зокрема на освіту, охорону здоров'я чи соціальні програми.

У підсумку, Шпанівська ТГ стає дедалі більше залежною від субвенцій, а зменшення дотацій може створити ризики для покриття загальних потреб громади, які не мають цільового призначення. Така динаміка потребує переосмислення місцевих бюджетних пріоритетів та, можливо, активнішої участі в державних програмах для залучення коштів.

Таблиця 2.4

## Аналіз доходів бюджету Шпанівської ТГ, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн грн	ПВ, %	Млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	
Податкові надходження	71,59	59%	141,87	69%	127,58	72%	178%
Неподаткові надходження	2,73	2%	5,48	3%	3,55	2%	130%
Доходи від операцій з капіталом	1,20	1%	3,55	2%	1,07	1%	89%
Офіційні трансферти	45,38	38%	54,32	26%	44,39	25%	98%
<i>Разом</i>	120.9	100%	205.22	100%	176.59	100%	146%
Доходи місцевих бюджетів, млн. грн (без урахування трансфертів)	75,52	x	150,9	x	132,21	x	175%
Чисельність населення, тис. ос.	12.448	x	12.501	x	12.371	x	99%
Доходи на одну особу, млн грн на 1 особу (тис.грн)	6,07	x	12,07	x	10,69	x	176%

Джерело: розраховано автором.

У 2022–2024 роках доходи бюджету Шпанівської ТГ демонстрували нестабільну, але загалом позитивну динаміку, хоч у 2024-му спостерігається певне уповільнення.

Загальний обсяг доходів зріс із 120,9 млн грн у 2022 до 176,59 млн грн у 2024 році (темп росту — 146%). Основне джерело — податкові надходження, які в 2024 році становили 72% доходів та зросли в 1,78 рази порівняно з 2022 роком.

Неподаткові надходження хоч і мають незначну частку (2%), також зросли на 130%, що свідчить про активізацію бюджетних установ і пошук додаткових джерел доходу.

Доходи від операцій з капіталом мають нестабільний характер — після зростання у 2023-му, у 2024 році знизилась до 1,07 млн грн (лише 89% від рівня 2022 року), що може вказувати на одноразові надходження, наприклад, від продажу майна.

Офіційні трансферти поступово зменшуються — з 45,38 млн грн у 2022 до 44,39 млн грн у 2024 (98%), а їх питома вага в загальних доходах знизилась із 38% до 25%. Це свідчить про зменшення залежності громади від міжбюджетного фінансування, але також покладає більшу відповідальність на місцеву дохідну базу.

Попри стабільну чисельність населення (~12,4 тис. осіб), доходи на одну особу значно зросли: із 6,07 тис. грн у 2022 до 10,69 тис. грн у 2024 (темп росту — 176%). Це — позитивний сигнал щодо підвищення спроможності громади.

Якщо виключити трансферти, власні доходи громади зросли на 75%, що вказує на помітне покращення фінансової автономії ТГ.

Частка громади в доходах зведеного бюджету України є стабільно низькою — лише 0,004–0,005%, що очікувано для невеликої ТГ.

Бюджет Шпанівської ТГ за три роки демонструє зміцнення власних позицій, зниження трансфертної залежності, але потребує активнішої роботи

в напрямку мобілізації місцевих доходів, інвестицій у капітальні джерела та підвищення ефективності використання ВРП.

У 2022–2024 роках видаткова політика Шпанівської ТГ зазнала відчутних змін: бюджет громади зріс у 1,87 рази, проте акценти в розподілі коштів змістилися, показуючи нові пріоритети розвитку.

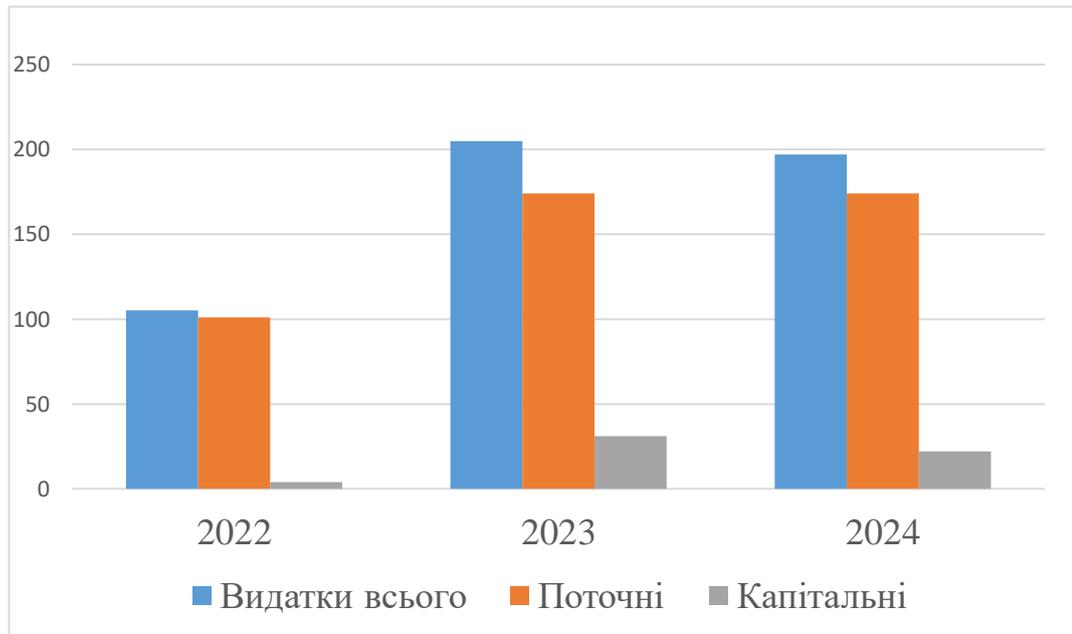


Рис.2.1 Видатки бюджету Шпанівської ТГ за економічною класифікацією

Упродовж 2022–2024 років видатки бюджету Шпанівської ТГ демонструють зростання загального обсягу майже вдвічі (на 87%), з чітким акцентом на поточні потреби, хоча капітальні інвестиції теж вирости вибухово.

У структурі витрат у 2022–2024 роках домінують поточні видатки — зарплати, комуналка, ремонти, закупівлі. Попри зростання обсягу (із 101,5 до 174,7 млн грн), їхня питома вага зменшилась з 96% у 2022 до 88% у 2024. Це свідчить про спробу зменшити “проїдання” бюджету та спрямувати більше коштів на розвиток — і це добрий тренд!

У 2022–2024 роках Шпанівська ТГ провела фінансову трансформацію: громада істотно наростила капітальні інвестиції, скоротивши частку поточних витрат. Це вказує на стратегічне мислення і пріоритетність довгострокового розвитку, а не лише підтримання поточних витрат. Надалі

варто закріпити позитивну динаміку і збалансовано поєднувати щоденні потреби громади з інвестиціями в майбутнє.

*Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами.*

Управління фінансовими ресурсами в умовах війни — це не лише про цифри, а про здатність громади зберігати життєздатність, реагувати на виклики, діяти прозоро та стратегічно. Оцінка ефективності в Шпанівській громаді базується на кількох ключових критеріях: фінансова дисципліна, прозорість, адаптивність, результативність та управлінська компетентність.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами Шпанівської громади в умовах воєнного стану проводиться за ключовими критеріями, які відображають здатність громади зберігати життєздатність, діяти прозоро та досягати результатів [69].

Фінансова дисципліна та прозорість є ключовими сильними сторонами управління в громаді, що особливо важливо в умовах кризи [52]. Фінансова дисципліна — це не лише дотримання бюджетного кодексу, а й здатність громади діяти відповідально, прозоро та послідовно в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. У Шпанівській громаді цей компонент управління проявляється як у формальних процедурах, так і в щоденній практиці фінансового адміністрування.

Усі рішення щодо формування, змін і виконання бюджету ухвалюються на відкритих сесіях сільської ради. Проекти рішень публікуються заздалегідь, ведеться протоколювання, а результати голосувань доступні на офіційному сайті громади. Це забезпечує не лише дотримання законодавства, а й формує довіру мешканців до процесу розподілу коштів.

Навіть у періоди, коли закон дозволяв прямі закупівлі без тендерів (наприклад, у 2022 році для термінових потреб), громада продовжувала використовувати електронну систему «Prozorro». Це свідчить про принципову позицію щодо відкритості та запобігання корупційним ризикам. Усі закупівлі — від генераторів до будівельних матеріалів — мають публічні контракти, що доступні для перевірки.

Шпанівська громада регулярно публікує інформацію про всі платежі через портал Є-Data, що дозволяє мешканцям, журналістам і контролюючим органам бачити, куди і на що витрачаються кошти. Це не лише інструмент контролю, а й спосіб формування культури підзвітності.

Починаючи з 2022 року, громада щороку формує дефіцит у межах 2–3 млн грн. Це пов'язано з одночасним зростанням видатків (особливо на соціальний захист, енергетику, безпеку) та обмеженим зростанням доходів. Дефіцит покривається за рахунок залишків коштів, грантів або скорочення менш пріоритетних програм. Проте така ситуація знижує фінансову стійкість і ускладнює довгострокове планування.

Висока адаптивність дозволила громаді швидко переорієнтувати фінансові потоки відповідно до кризових викликів [40, 70].

У 2023–2024 роках понад 30% доходів громади становили трансферти з державного бюджету — освітні, медичні субвенції, дотації вирівнювання. Це означає, що громада не має повного контролю над значною частиною своїх ресурсів, а також змушена дотримуватися цільового призначення коштів, що обмежує гнучкість у реагуванні на локальні потреби.

Таблиця 2.6

Вплив трансформацій бюджетного законодавства на фінансову стійкість громади в умовах воєнного стану.

Критерій	Приклади ефективної адаптації та результативності
Адаптивність та гнучкість	<p>Оперативне перепланування: У 2022 році бюджет був швидко переглянутий: скорочено капітальні видатки, кошти перенаправлені на енергетичну безпеку та укриття [66].</p> <p>Залучення ресурсів: Створена внутрішня команда для роботи з грантами; залучено понад 1,1 млн грн від міжнародних партнерів (U-LEAD, фонди) [35, 27].</p> <p>Гнучке управління програмами: Переформатування програм (наприклад, інтегрована програма «Безпечна громада»).</p>

## Продовження табл.2.6

Результативність	<p>Освітня безпека: Облаштування укриттів у всіх закладах освіти, що забезпечило безперервність очного навчання [57].</p> <p>Енергетична стійкість: Закупівля та встановлення генераторів у медичних закладах та «пунктах незламності».</p> <p>Цифровізація послуг: Завершення цифрової трансформації ЦНАПу (електронна черга, онлайн-запис), що скоротило час обслуговування на 30–40% [67].</p> <p>Соціальна підтримка: Надання допомоги понад 300 ВПО (продукти, житло, виплати).</p>
------------------	--

Джерело: сформовано автором.

Управлінська команда Шпанівської громади продемонструвала якість, засновану на етичному лідерстві та мобільності, проте має значні зони росту в аналітичному плануванні.

Шпанівська громада демонструє високий рівень фінансової дисципліни в частині процедур, прозорості та підзвітності. Проте структурні виклики — дефіцит і трансфертна залежність — вимагають стратегічного підходу до оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходів і посилення фінансової автономії. Умови війни лише загострили ці проблеми, але водночас показали, що навіть у кризі можна зберігати принциповість і довіру громади [62].

- Сильні сторони: Оперативне реагування на виклики; високий рівень комунікації з мешканцями; етичне лідерство (пріоритетність соціальних потреб над святковими заходами).
- Зони росту:
  1. Потреба в підвищенні кваліфікації фінансових працівників щодо нових нормативів, КПКВК, та антикризового планування [62].
  2. Недостатня кількість аналітичних інструментів для прогнозування бюджету (відсутність програмного забезпечення для моделювання сценаріїв), що обмежує стратегічне бачення.

3. Відсутність системного моніторингу ефективності бюджетних програм за ключовими показниками (КРІ) — вартість послуги, рівень задоволеності [69].

Управління фінансовими ресурсами Шпанівської громади характеризується антикризовою ефективністю та високим рівнем прозорості. Проте для переходу до сталого розвитку необхідне інституційне зміцнення — подолання хронічного дефіциту, зниження трансфертної залежності та впровадження системного моніторингу ефективності програм.

Хоча громада активно використовує цифрові інструменти, частина мешканців — особливо старшого віку або з сільських населених пунктів — не має достатніх цифрових навичок або доступу до інтернету. Це обмежує їхню участь у бюджетному процесі та знижує ефективність зворотного зв'язку. Відсутність альтернативних каналів (друковані бюлетені, зустрічі в клубах, оголошення на дошках) залишається проблемою.

Шпанівська громада демонструє високий рівень прозорості та підзвітності, що стало особливо важливим у період воєнного стану. Відкритість рішень, цифрові сервіси та публічне обговорення складних тем (зокрема оборонних витрат) свідчать про зрілість управлінської команди. Водночас громада має посилити інклюзивність звітності, щоб забезпечити рівний доступ до інформації для всіх мешканців — незалежно від віку, цифрових навичок чи місця проживання.

Управлінська команда Шпанівської громади демонструє високий рівень компетентності, заснований на швидкому реагуванні, відкритості та етичному підході. Водночас громада потребує інституційного зміцнення: навчання персоналу, впровадження аналітичних інструментів, систематизації управлінських процесів. Це дозволить перейти від антикризового управління до стратегічного розвитку.

Шпанівська громада демонструє ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах кризи, зберігаючи прозорість, гнучкість і результативність. Попри дефіцит, правові виклики та обмеження автономії,

грумада змогла забезпечити базові потреби, підтримати військових і внутрішньо переміщених осіб, а також сформувати основу для післявоєнного розвитку. Ефективність тут — це не ідеальність, а здатність діяти відповідально, стратегічно і з людським обличчям.

Управління фінансовими ресурсами Шпанівської громади в умовах воєнного стану демонструє високий рівень відповідальності, адаптивності та прозорості. Грумада не лише зберегла базову фінансову стабільність, а й змогла реалізувати низку важливих рішень, спрямованих на безпеку, підтримку вразливих груп, цифровізацію та гуманітарну мобільність.

Ключові сильні сторони:

- Фінансова дисципліна: прозоре ухвалення рішень, використання Prozorro та Є-Data, контрольоване управління дефіцитом.
- Прозорість і підзвітність: відкритість до мешканців, публічне обговорення навіть складних тем, цифрові канали комунікації.
- Адаптивність і гнучкість: швидке перепланування бюджету, залучення грантів, реорганізація програм.
- Результативність: конкретні досягнення у сфері освіти, медицини, підтримки ВПО, цифровізації послуг.
- Управлінська компетентність: етичне лідерство, оперативність, стратегічне мислення.

Водночас громада стикається з низкою викликів:

- хронічний дефіцит і трансфертна залежність;
- правова невизначеність у закупівлях для оборони;
- перевантаження апарату та потреба в підвищенні кваліфікації;
- відсутність системного моніторингу ефективності програм.

Загалом, Шпанівська громада демонструє антикризову ефективність, яка базується не на надлишку ресурсів, а на збалансованому управлінні, людяності та стратегічній гнучкості. Цей досвід — цінний фундамент для післявоєнного відновлення, модернізації та розвитку.

*Виявлення проблем, ризиків та обмежень.*

Попри загальну стійкість і адаптивність, бюджетна політика Шпанівської громади у 2022–2024 роках функціонувала в умовах численних викликів. Частина з них — ситуативні, пов’язані з війною; інші — системні, що накопичувалися роками. Їхнє виявлення є критично важливим для формування реалістичної стратегії післявоєнного відновлення.

Аналіз фінансового стану та управлінських підходів Шпанівської ТГ у період 2022–2024 років дозволив виявити низку ключових проблем, ризиків та структурних обмежень, які стримують її фінансову стійкість і потенціал розвитку [31, 35].

Основні проблеми (наслідки воєнного стану)

1. Хронічний дефіцит бюджету: Починаючи з 2022 року, громада щороку формує дефіцит (2–3 млн грн), що виснажує резерви, обмежує стратегічне планування та створює необхідність постійного скорочення видатків [51, 32]. Хронічний дефіцит бюджету - це не лише нестача коштів. Це управлінський тягар, який щодня впливає на рішення, атмосферу в колективі, довіру мешканців і здатність громади мислити стратегічно.

У висновку маємо такі управлінські наслідки:

- Постійна необхідність вибору між важливим і терміновим: керівництво змушене щороку скорочувати розвиткові програми, щоб забезпечити базові потреби – енергетику, медицину, соціальний захист.
- Втрата довгострокового бачення: дефіцит змушує планувати лише на рік вперед, без інвестиційних проектів, без оновлення інфраструктури, без резервів.
- Психологічне навантаження на управлінців: кожне рішення – це компроміс, який може викликати критику, розчарування або внутрішній конфлікт. Це виснажує і знижує мотивацію.

Соціальні наслідки:

- Зниження довіри мешканців: коли громада щороку чує про «нестачу коштів», це породжує скепсис — чи ефективно витрачаються ресурси, чи є стратегія, чи варто підтримувати ініціативи.

- Обмеження участі громадян: дефіцит зменшує можливості для партисипативного бюджету, підтримки молодіжних і культурних проєктів, що знижує соціальну активність.
- Зростання очікувань від зовнішніх донорів: громада починає сприймати гранти як єдиний шанс на розвиток, що створює залежність і ризик втрати ініціативності.

#### Стратегічні обмеження:

- Неможливість формування резервного фонду: громада не має фінансової «подушки» для реагування на нові виклики — екологічні, демографічні, безпекові.
- Слабка інвестиційна привабливість: дефіцит сигналізує потенційним партнерам про нестабільність, що ускладнює залучення бізнесу, ППП, інвесторів.
- Залежність від політичних рішень: громада змушена орієнтуватися на державні трансферти, погодження з військовою адміністрацією, що знижує автономію.

Хронічний дефіцит — це не просто фінансова нестача, а системний бар'єр для розвитку, довіри і управлінської стабільності. Його подолання потребує не лише додаткових коштів, а й зміни підходів: стратегічного планування, інституційної підтримки, розвитку місцевої економіки та зміцнення управлінської культури.

2.Зменшення частки власних доходів: Зниження фіскальної автономії (частка власних доходів у 2024 році — близько 72%) через вилучення військового ПДФО, міграцію працездатного населення та економічні пільги. Це послаблює фінансову суб'єктність громади [11].

#### Наслідки для управління

- Скорочення ініціатив, які не підтримуються трансфертами — молодіжні програми, культура, благоустрій, підтримка підприємництва часто залишаються без фінансування.

- Ускладнення бюджетного планування — громада не може прогнозувати обсяги трансфертів на кілька років вперед, що створює нестабільність.
- Зниження мотивації до розвитку місцевої економіки — якщо більшість коштів надходить «згори», стимул до активного розвитку бізнесу, залучення інвесторів, підтримки самозайнятих — слабшає.

#### Стратегічні ризики

- Втрата фінансової суб'єктності: громада перетворюється з активного розпорядника ресурсів на виконавця державних програм.
- Зниження інвестиційної привабливості: потенційні партнери бачать, що громада не має достатніх власних ресурсів для співфінансування проєктів.
- Обмеження на інновації: нестача вільних коштів унеможливорює запуск експериментальних програм, пілотних проєктів, цифрових рішень.

Зменшення частки власних доходів — це не просто бюджетна статистика, а сигнал про втрату фінансової автономії громади. Щоб повернути собі суб'єктність, Шпанівська громада має активізувати економічну політику, розвивати місцевий бізнес, шукати нові джерела доходів і формувати культуру фінансової самостійності.

3. Відтермінування інвестиційних проєктів: Неможливість реалізувати заплановані капітальні проєкти (будівництво дитсадка, реконструкція школи) через перерозподіл коштів на поточні потреби та обмеження з боку ОВА. Це призводить до зростання вартості проєктів у майбутньому та знижує якість соціальної інфраструктури [23].

#### Наслідки для громади

- Зниження якості життя: нестача місць у дитсадках, відсутність сучасної соціальної інфраструктури, зношені мережі — усе це напряму впливає на комфорт мешканців.
- Втрата довіри до обіцянок: мешканці, які брали участь у громадських обговореннях і підтримували ці проєкти, можуть відчувати розчарування.

- Зростання вартості реалізації: кожне відтермінування — це подорожчання. У 2024 році вартість будівництва дитсадка зросла на 18% порівняно з 2022 роком.
- Втрачені можливості співфінансування: громада не змогла скористатися кількома грантовими програмами через відсутність коштів на співфінансування.

#### Стратегічні ризики

- Зниження інвестиційної привабливості: громада виглядає як така, що не здатна реалізовувати великі проєкти, що стримує потенційних партнерів.
- Втрата темпу розвитку: без інвестицій громада «завмирає» — немає нових робочих місць, не зростає податкова база, не оновлюється інфраструктура.
- Переорієнтація молоді: відсутність перспектив змушує молодих мешканців шукати можливості в інших громадах або містах.

Відтермінування інвестиційних проєктів — це не лише фінансова втрата, а втрата темпу, довіри та майбутнього. Шпанівська громада має потенціал до розвитку, але потребує ресурсів, партнерств і стратегічної волі, щоб повернутися до реалізації важливих ініціатив одразу після стабілізації ситуації.

4. Перевантаження управлінського апарату: Зростання обсягу завдань (ВПО, гранти, безпека) без адекватного збільшення штату чи компенсації призводить до професійного вигорання, підвищення ризику помилок і зниження інноваційної спроможності [62]. Управлінський апарат — це «нервова система» громади. Саме працівники виконкому, бухгалтерії, відділів освіти, соціального захисту, ЦНАПу щодня забезпечують функціонування послуг, реагують на виклики, готують рішення, звітують, комунікують. У Шпанівській громаді з 2022 року спостерігається стійке перевантаження персоналу, що має як короткострокові, так і довгострокові наслідки.

Причинами перевантаження стало зростання обсягу завдань, оскільки війна принесла нові функції – робота з ВПО, гуманітарна допомога, закупівлі

для тероборони, звітування за грантами, погодження з фійськовою адміністрацією. Також причиною стало скорочення штату, незаповнені вакансії та відсутність компенсацій за понаднормову роботу. Частина працівників виїхала, частина посад залишаються вакантними, працівники працюють у вихідні, вечорами, під час повітряних тривог – без додаткової оплати чи відгулів. Постійна зміна нормативної бази стала ключовою причиною. Нові постанови, роз'яснення, зміни до бюджетного та податкового законодавства вимагають постійного навчання «на ходу.»

#### Наслідки для громади

- Професійне вигорання: працівники втрачають мотивацію, емоційно виснажуються, знижується якість обслуговування мешканців.
- Зростання кількості помилок: через поспіх, втому, нестачу часу на перевірку — особливо у фінансовій та звітній документації.
- Зниження інноваційності: коли всі зусилля йдуть на «гасіння пожеж», немає ресурсу для розвитку, проєктної роботи, стратегічного мислення.
- Втрата кадрів: найкращі фахівці шукають стабільніші або менш стресові умови праці — у приватному секторі, інших громадах або за кордоном.

#### Стратегічні ризики

- Інституційне виснаження: громада може втратити управлінську спроможність — не через брак коштів, а через брак людей, які здатні якісно працювати.
- Залежність від окремих працівників: коли ключові функції тримаються на 1–2 особах, будь-яка відпустка чи звільнення паралізує процеси.
- Неможливість масштабування: громада не може брати участь у нових програмах, бо немає кому їх реалізовувати.

Перевантаження управлінського апарату — це тиха криза, яка не завжди помітна у звітах, але відчутна в кожному кабінеті. Якщо її не вирішити, громада ризикує втратити не лише ефективність, а й людей, які щодня тримають її на плаву. Турбота про персонал — це не витрати, а інвестиція в стійкість і майбутнє громади.

Таблиця 2.7

Ключові ризики бюджетної політики (зовнішні та внутрішні).

Тип ризику	Суть ризику	Управлінський виклик
Трансфертна залежність	Понад 30% доходів формується за рахунок трансфертів, що має цільове призначення. Зміна державної політики чи скорочення субвенцій може поставити під загрозу фінансування соціальних стандартів [32].	Необхідність формування стратегії збільшення власних доходів та диверсифікації джерел [60].
Правова невизначеність	Недосконалість нормативної бази щодо закупівлі товарів для ЗСУ (особливо у 2022–2023 рр.) створювала ризик визнання витрат нецільовими для посадових осіб [33, 5].	Потреба у систематизації внутрішніх процедур та веденні детального обґрунтування військових витрат.
Обмежений доступ до звітності	Використання цифрових інструментів (Є-Data, Prozorro) не забезпечує рівний доступ до інформації для всіх мешканців (старше покоління, віддалені села) [52].	Необхідність розвитку альтернативних (нецифрових) каналів комунікації та підвищення інклюзивності звітування.
Затримки погодження рішень	Вимога погоджувати окремі бюджетні та кадрові рішення з військовою адміністрацією уповільнює оперативність управління [7].	Налагодження стабільної та проактивної комунікації з ОВА для мінімізації затримок.

Джерело: сформовано автором.

Ключові ризики — це не лише зовнішні загрози, а внутрішні обмеження, які можуть зруйнувати управлінську ефективність, фінансову стабільність і довіру громади. Їхнє своєчасне виявлення — це перший крок до зміцнення стійкості, а їхнє усунення — до переходу від виживання до розвитку.

Структурні обмеження

Структурні обмеження — це не ситуативні труднощі, а вбудовані слабкі місця в системі управління, фінансування та планування. Вони не завжди помітні в щоденній роботі, але саме вони визначають «стелю можливостей» громади. У Шпанівській громаді таких обмежень щонайменше три.

1. Відсутність системного моніторингу ефективності бюджетних програм: Бюджетні програми не супроводжуються регулярною оцінкою результативності та показниками ефективності (KPI). Це унеможливлює обґрунтоване коригування та виявлення неефективних витрат [69, 17].
2. Недостатня диверсифікація джерел доходів: Слабке використання потенціалу комунальних підприємств [61], нерозвиненість публічно-приватного партнерства [53] та низька частка інвестиційних доходів роблять бюджет вразливим до економічних коливань.
3. Невизначеність щодо післявоєнного планування: Відсутність оновленої, затвердженої Стратегії розвитку на середньо- та довгострокову перспективу (2025–2030 рр.), що стримує залучення великих інвестицій, які вимагають стратегічного обґрунтування [49, 8].

Структурні обмеження — це невидимі стіни, які стримують громаду навіть тоді, коли є бажання і зусилля для змін. Їх подолання вимагає не лише ресурсів, а й інституційної зрілості, стратегічного мислення та політичної волі. Саме ці обмеження визначатимуть, чи зможе громада перейти від виживання до сталого розвитку після війни.

Шпанівська громада продемонструвала високу здатність до адаптації, прозорості та етичного управління в умовах війни. Проте для переходу від антикризового режиму до стратегічного розвитку необхідно системно вирішити проблеми дефіциту, трансфертної залежності, кадрового навантаження та аналітичної слабкості. Виявлення цих обмежень — перший крок до формування стійкої, інноваційної та фінансово самодостатньої громади.

Розділ 2.2 окреслює системні та ситуативні виклики, з якими стикається Шпанівська громада у сфері управління фінансовими ресурсами. Виявлені

проблеми — хронічний дефіцит, зменшення власних доходів, відтермінування інвестицій, перевантаження апарату — свідчать про виснаження внутрішніх резервів і потребу в стратегічному оновленні.

Ключові ризики, зокрема трансфертна залежність, правова невизначеність, інформаційна нерівність та обмеження автономії, створюють нестабільне середовище для прийняття рішень. Водночас структурні обмеження — відсутність моніторингу ефективності, слабка диверсифікація доходів, невизначеність стратегічного планування — стримують потенціал громади, навіть за наявності професійної управлінської команди.

Загалом, громада функціонує в режимі антикризового балансування, де кожне рішення — це компроміс між потребами, ресурсами і ризиками. Подолання цих викликів потребує не лише додаткових коштів, а й інституційної зрілості, стратегічного бачення та підтримки ззовні.

### **2.3. Вплив воєнного стану на бюджетну політику та фінансову стабільність.**

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році стало переломним моментом для бюджетної політики територіальних громад. Шпанівська громада, як і більшість громад країни, зіткнулася з необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, які включали зростання соціального навантаження, обмеження автономії, нестабільність доходів і потребу в оперативному реагуванні на гуманітарні виклики.

З початком повномасштабної війни у 2022 році бюджет Шпанівської громади перестав бути інструментом розвитку — він став щитом, який мав захистити громаду від гуманітарної кризи, енергетичних загроз, соціального виснаження. Усі звичні орієнтири — планові ремонти, інвестиційні проєкти, підтримка підприємництва — поступилися місцем терміновим потребам: укриття, генератори, ліки, допомога внутрішньо переміщеним особам.

#### **1. Зміна логіки бюджетного планування**

До 2022 року бюджетна політика громади була передбачуваною: щорічне зростання доходів, стабільна частка ПДФО, розвиткові програми. У 2021 році власні доходи становили понад 41 млн грн, що забезпечувало 78% загального бюджету. Пріоритетами були освіта, благоустрій, цифровізація.

Після лютого 2022 року логіка змінилася:

- Планування стало короткостроковим — щоквартальні коригування, резерви на надзвичайні потреби.
- Програми розвитку були заморожені — зокрема реконструкція будівлі старої школи.
- Фінансова автономія зменшилася — громада стала залежною від погодження з обласною військовою адміністрацією.

Це був перехід від стратегічного бюджету до бюджету виживання.

## 2. Динаміка доходів: зростання з обмеженнями

Попри війну, загальні доходи громади зростали. Але зростання було не рівномірним. Частка власних доходів зменшувалася.

Причини:

- релокація бізнесу;
- виїзд працездатного населення;
- зменшення активності підприємців.

Натомість зросла роль міжбюджетних трансфертів — субвенцій на освіту, медицину, компенсацій за ВПО. Це зробило громаду фінансово залежною, хоча й забезпечило базову стабільність.

## 3. Видатки: пріоритети воєнного часу

Загальні видатки громади зросли з 105 млн грн у 2022 році до 196 млн грн у 2024 році. Але структура витрат змінилася кардинально:

- Освіта — зросла на 158% (до 104 млн грн), зокрема через облаштування укриттів.
- Соціальний захист — зріс у 4 рази (до 12,1 млн грн), через підтримку ВПО та матеріальну допомогу військовим.

- Безпека та цивільний захист — зріс у 8 разів (до 3,2 млн грн), включаючи резерви на надзвичайні ситуації.

Капітальні видатки скорочено: громада відмовилася від кількох інвестиційних проєктів, щоб забезпечити базові потреби.

#### 4. Дефіцит і зовнішня підтримка

З 2022 року громада щороку формує дефіцит бюджету:

- 2022: –2,5 млн грн
- 2023: –2,7 млн грн
- 2024: –2,4 млн грн

Цей дефіцит не став критичним завдяки:

- залишкам коштів на початок року;
- грантам (наприклад, від U-LEAD на освітлення);
- благодійній допомозі (меблі, техніка, медикаменти).

Громада навчилася шукати ресурси поза бюджетом, що стало новою управлінською компетенцією.

#### 5. Централізація: обмеження і координація

Воєнний стан передбачає підпорядкування місцевих рад військовим адміністраціям. У Шпанівській громаді це проявилось у:

- необхідності погодження окремих рішень (земельні, кадрові, бюджетні);
- обмеженні дискреційних витрат;
- затримках у реалізації ініціатив.

Проте централізація також дала координацію: громада отримувала гуманітарну допомогу через область, мала доступ до обласних резервів, брала участь у регіональних програмах.

Бюджет Шпанівської громади у 2022–2024 роках став інструментом виживання, адаптації та солідарності. Він перестав бути лише фінансовим документом — став відображенням пріоритетів, болючих рішень, нових компетенцій. Громада зберегла фінансову стабільність не завдяки надлишку ресурсів, а завдяки:

- гнучкому управлінню;

- прозорості;
- здатності до мобілізації зовнішніх джерел;
- стратегічному мисленню навіть у кризі.

Цей досвід — не просто реакція на війну, а основа для післявоєнного відновлення, де бюджет знову стане інструментом розвитку, але вже з новим рівнем зрілості.

Закупівлі для військових: між потребою і правовою невизначеністю

Одним із найскладніших викликів для Шпанівської громади у 2022–2023 роках стали закупівлі товарів для потреб військових. З перших тижнів повномасштабного вторгнення громада, як і сотні інших по всій Україні, почала забезпечувати Збройні сили України, тероборону, добровольчі формування — пальним, одягом, продуктами, технікою, будівельними матеріалами для бліндажів, навіть дронами.

Однак на законодавчому рівні тривалий час не існувало чіткого механізму, який би дозволяв місцевим бюджетам офіційно здійснювати такі закупівлі. Відсутність визначеного кодексу програмної класифікації видатків (КПКВК) для потреб оборони на рівні громад створювала правовий вакуум.

У результаті:

- частину закупівель проводили через інші коди (наприклад, «інші заходи у сфері безпеки»), що не завжди відповідало суті витрат;
- деякі рішення ухвалювалися на межі правомірності — з ризиком для бухгалтерів, керівників і депутатів;
- громади змушені були покладатися на власну відповідальність, іноді — на межі з порушенням бюджетного законодавства.

У 2022 році Шпанівська громада здійснила закупівлі на суму понад 450 тис. грн для потреб військових. Ці витрати проводилися через резервний фонд, програму «забезпечення заходів територіальної оборони» або навіть через загальні коди «інші заходи у сфері безпеки». Така практика була непрозоро врегульована, що створювало ризики для бухгалтерів, керівників і депутатів, які не мали чітких інструкцій щодо класифікації таких витрат.

Лише у другій половині 2023 року Міністерство фінансів України надало роз'яснення щодо допустимості використання місцевих бюджетів для підтримки ЗСУ, а також ввело окремий КПКВК. Це дозволило громадам легалізувати закупівлі, які раніше здійснювалися фактично «на довірі».

У Шпанівській громаді всі рішення щодо таких витрат ухвалювалися публічно, з протоколами, погодженнями депутатів і обов'язковим оприлюдненням у системі «Prozorro». Це дозволило зберегти прозорість і довіру мешканців, навіть у ситуації правової невизначеності.

Таблиця 2.8

## Видатки на допомогу військовим

Період	Нормативно-правовий статус	Джерела фінансування	Характер видатків	Сума
2021 рік	Видатки переважно не передбачалися.	Місцевий бюджет (виключно поточні потреби ДФТГ).	Обмежене фінансування мобілізаційної підготовки або утримання військового комісаріату (виконання делегованих повноважень).	-
2022 рік	Правова невизначеність [33].	Резервний фонд бюджету громади, благодійна допомога, перерозподіл коштів.	Термінові закупівлі (пальне, генератори, продукти, медикаменти) для ДФТГ та ЗСУ.	450000 грн
2023 рік	Чіткіші рекомендації Мінфіну [33].	Місцевий бюджет (через КПКВК «Заходи з територіальної оборони»), гранти.	Облаштування укриттів, закупівля техніки, яка може бути передана ЗСУ (дрони, тепловізори) [5].	10415000 грн
2024 рік	Роз'яснення Мінфіну [33].	Місцевий бюджет (через КПКВК «Заходи з територіальної оборони»), гранти.	Облаштування укриттів, закупівля техніки, яка може бути передана ЗСУ (дрони, тепловізори) [5].	5973400 грн

Джерело: сформовано автором.

Окремим важливим напрямом використання бюджетних коштів, спрямованих на підтримку обороноздатності та соціальний захист, стала допомога військовослужбовцям та їхнім родинам, а також заходи з увічнення пам'яті полеглих захисників. Ці видатки здійснювалися через місцеві програми соціального захисту або через цільові статті бюджету.

*Матеріальна допомога:* Шпанівська сільська рада передбачала виділення коштів на надання одноразової матеріальної допомоги військовослужбовцям (на лікування, придбання спорядження) та членам їхніх сімей (наприклад, у зв'язку з народженням дитини або важкою хворобою). Цей механізм став критично важливим інструментом соціальної підтримки в умовах воєнного часу.

*Вшанування пам'яті:* Бюджетом громади фінансувалися витрати на поховання загиблих військовослужбовців, встановлення пам'ятників, меморіальних дощок та облаштування місць поховань. Це є не лише моральним обов'язком громади, а й важливою складовою національно-патріотичного виховання та вшанування пам'яті Героїв.

## **Висновок до розділу 2.**

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та управлінських підходів Шпанівської територіальної громади протягом 2022–2024 років. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Фінансова спроможність та динаміка доходів. Шпанівська ТГ демонструє позитивну динаміку загальних доходів, які зросли на 146% (зі 120,9 млн грн до 176,59 млн грн). Основним джерелом зростання стали податкові надходження (72% структури), зокрема акцизний та єдиний податки. Важливим позитивним трендом є поступове зниження трансфертної залежності (частка офіційних трансфертів впала з 38% до 25%), що свідчить про зміцнення фінансової автономії громади навіть у кризових умовах.

Трансформація видаткової політики. Видатки громади зросли у 1,87 раза, що зумовлено адаптацією до викликів воєнного стану. Ключовими пріоритетами стали соціальний захист та економічна діяльність. Аналіз економічної класифікації видатків виявив якісну зміну структури: незважаючи на домінування поточних витрат (88%), громада продемонструвала вибухове

зростання капітальних інвестицій (темп росту 619%), що вказує на перехід від моделі «виживання» до стратегічного розвитку інфраструктури та безпеки.

Ефективність управлінських підходів. Встановлено, що управлінська команда Шпанівської громади застосовує антикризову модель управління, яка характеризується високим рівнем прозорості (використання Prozorro та Є-Data), гнучкістю та результативністю. Успішне облаштування укриттів, підтримка ВПО та цифровізація послуг через ЦНАП підтверджують здатність менеджменту громади оперативно реагувати на критичні запити суспільства.

Ключові проблеми та ризики. Попри загальну стійкість, виявлено низку системних викликів:

- Хронічний дефіцит (2–3 млн грн щорічно), що обмежує довгострокове планування та виснажує внутрішні резерви.
- Структурні обмеження: значна залежність від ПДФО та акцизів у поєднанні з правовою невизначеністю щодо фінансування оборонних потреб.
- Інституційні прогалини: відсутність системного моніторингу ефективності програм за показниками КРІ та недостатність аналітичних інструментів для сценарного моделювання бюджету.

Отже, фінансовий стан Шпанівської громади характеризується як стабільно напружений. Громада володіє значним внутрішнім потенціалом та високою якістю управлінського капіталу, проте потребує впровадження нових інструментів середньострокового прогнозування та диверсифікації джерел доходів для забезпечення сталого розвитку в післявоєнний період. Виявлені недоліки та ризики стають підґрунтям для розробки рекомендацій у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГРОМАДИ.

#### 3.1. Пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування та використання коштів.

Після аналізу поточного стану фінансового управління у Шпанівській громаді (розділ 2) стає очевидним: попри стійкість і адаптивність, громада потребує системного оновлення підходів до планування, використання та залучення ресурсів. Цей розділ пропонує конкретні напрями вдосконалення, які можуть бути реалізовані поетапно — з урахуванням наявних обмежень, але з орієнтацією на довгострокову стійкість.

Оптимізація бюджетного планування та використання коштів у Шпанівській громаді є передумовою для переходу до якісно нового рівня управління: від формального бюджетування до стратегічного управління фінансами, орієнтованого на результат [15].

У нинішніх умовах громада змушена балансувати між обмеженими ресурсами, зростаючими потребами та високими очікуваннями мешканців. Тому ключовим завданням стає не лише забезпечення фінансування, а й досягнення максимальної віддачі від кожної витраченої гривні. Це можливо лише за умови впровадження сучасних підходів до бюджетного процесу — таких, що орієнтовані на результат, прозорість і стратегічність.

Формальне застосування програмно-цільового методу має перетворитися на реальний інструмент управління: з чіткими цілями, вимірюваними показниками та щорічною оцінкою ефективності. Водночас громада потребує внутрішньої системи моніторингу, яка дозволить бачити не лише обсяг витрат, а й реальний вплив програм на якість життя мешканців. Перехід до середньострокового бюджетного планування відкриє можливості для реалізації великих проєктів, дозволить прогнозувати фінансові ризики та зменшити

залежність від залишків коштів. А перегляд структури видатків допоможе вивільнити ресурси для пріоритетних напрямів, уникнути дублювання функцій і скоротити неефективні витрати.

Окрему роль у цьому процесі відіграє створення резервного фонду розвитку — як інструменту фінансової гнучкості, співфінансування та реагування на непередбачувані виклики. Усі ці кроки формують єдину логіку: від формального бюджетування — до стратегічного управління фінансами, де кожне рішення базується на даних, результатах і довгостроковому баченні. Саме така трансформація дозволить громаді не лише виживати, а й розвиватися — навіть у складних умовах.

Ціль: Підвищити ефективність, прозорість і результативність бюджетного процесу шляхом впровадження сучасних підходів до планування, моніторингу та аналізу витрат.

Рекомендовані заходи:

#### *1. Запровадити програмно-цільовий підхід на практиці (ПЦМ)*

Хоча Шпанівська громада формально застосовує програмно-цільовий метод (ПЦМ), на практиці бюджетні програми часто:

- не мають чітко сформульованих цілей;
- не містять вимірюваних індикаторів;
- не пов'язані з очікуваними результатами;
- не оцінюються після завершення.

Це знижує ефективність витрат, ускладнює стратегічне планування та обмежує можливість коригування програм.

Необхідно формулювати SMART-цілі для кожної бюджетної програми [17]. Визначати кількісні та якісні показники результативності. Щорічно оцінювати досягнення цілей і коригувати програми (цикл: Планування → Реалізація → Оцінка → Коригування) [21].

Цілі мають бути:

- Specific — конкретні (що саме має бути досягнуто);
- Measurable — вимірювані (як оцінити успіх);

- Achievable — досяжні (реалістичні в межах бюджету);
- Relevant — релевантні (відповідають потребам громади);
- Time-bound — обмежені в часі (з чітким терміном реалізації).

Потрібно визначати кількісні та якісні показники результативності. Для кожної програми слід встановити кількісні (кількість учасників, охоплення, витрати на одиницю послуги, кількість звернень) та якісні (рівень задоволеності мешканців, покращення умов, соціальний ефект.) показники

Обов'язково щорічно оцінювати досягнення цілей і коригувати програми. Для цього запровадити цикл управління: Планування → Реалізація → Оцінка → Коригування. Створити просту форму звіту: «Ціль → Показники → Досягнення → Пропозиції». Використовувати результати оцінки для ухвалення рішень у наступному бюджетному періоді.

Очікуваним ефектом буде:

- Підвищення ефективності використання коштів.
- Зменшення нецільових або малорезультативних витрат.
- Посилення аргументації при захисті програм перед депутатами, мешканцями, партнерами.
- Формування культури управління за результатами, а не лише за витратами

## *2. Впровадити систему внутрішнього моніторингу ефективності витрат*

У Шпанівській громаді бюджетні програми реалізуються без системної оцінки їхньої ефективності. Витрати фіксуються, але зв'язок між витраченими коштами, досягнутими результатами та реальним впливом на громаду — не відстежується. Це ускладнює коригування програм, аргументацію рішень і стратегічне планування.

Необхідно створити просту модель оцінки: «витрати → результат → вплив». Визначити базові індикатори для щорічного моніторингу (наприклад, вартість одиниці послуги, рівень задоволеності) [69]. Запровадити щорічну внутрішню оцінку програм у форматі короткого звіту.

Ця модель дозволяє бачити не лише скільки витрачено, а що саме отримано і як це змінило ситуацію. Вона включає три рівні:

- Витрати — обсяг коштів, витрачених на програму.
- Результат — кількісні показники: охоплення, кількість послуг, об'єктів, учасників.
- Вплив — якісні зміни: задоволеність, покращення умов, соціальний ефект.

Також необхідно визначити базові індикатори для щорічного моніторингу

Для кожної програми — освіта, благоустрій, соціальний захист, культура — слід встановити 2–3 ключові показники, наприклад:

- Вартість одиниці послуги: скільки коштує 1 місце в дитсадку, 1 звернення до ЦНАПу, 1 учень у школі;
- Рівень задоволеності: опитування мешканців, анкетування батьків, оцінка якості обслуговування;
- Зміни після реалізації: зменшення кількості скарг, підвищення охоплення, покращення умов.

Для підвищення ефективності управління місцевими програмами пропонується запровадити щорічну внутрішню оцінку кожної з них. Така оцінка має здійснюватися у форматі короткого звіту, що включає аналіз витрат, досягнутих результатів, оцінку впливу на громаду та пропозиції щодо коригування. Звіти можуть бути представлені у вигляді структурованих таблиць або інтерактивних дашбордів, доступних для депутатів, старост та керівників закладів, що забезпечить зручність у перегляді та порівнянні даних.

Результати моніторингу слід активно використовувати для ухвалення управлінських рішень. На основі отриманих оцінок можна коригувати обсяги фінансування, закривати неефективні програми, масштабувати успішні ініціативи, а також аргументовано обґрунтовувати потребу в додаткових ресурсах — грантах, інвестиціях чи партнерських внесках.

Очікуваний ефект від впровадження такої системи включає підвищення обґрунтованості бюджетних рішень, зменшення неефективних витрат, посилення довіри мешканців завдяки прозорості та результативності, а також формування культури управління, орієнтованої на реальні результати, а не лише на формальні показники. Такий підхід сприятиме сталому розвитку громади та зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

### *3. Перейти до середньострокового бюджетного планування (на 3 роки).*

Бюджет Шпанівської громади формується переважно на один рік, що змушує керівництво діяти в умовах короткострокової невизначеності. Запровадити трирічне бюджетне планування (прогноз місцевого бюджету) відповідно до Бюджетного кодексу України [1]. Інтегрувати середньострокове планування у всі бюджетні програми (прогнозовані обсяги фінансування, очікувані результати на 3 роки) [12]. Зменшити залежність від залишків коштів попередніх періодів.

Для забезпечення стабільності та стратегічного розвитку громади необхідно запровадити трирічне бюджетне планування. Відповідно до Бюджетного кодексу України, громади мають право формувати прогноз місцевого бюджету на три роки, що дозволяє оцінити динаміку доходів і видатків, врахувати макроекономічні та демографічні тенденції та планувати розвиток, а не лише виживання.

Середньострокове планування має бути інтегроване у всі бюджетні програми. Кожна програма повинна містити прогнозовані обсяги фінансування на три роки, очікувані результати на кожен рік та сценарії розвитку — оптимістичний, базовий і песимістичний. Це створює основу для більш гнучкого та реалістичного управління ресурсами.

Великі проекти слід планувати поетапно: від проектування до будівництва та запуску. Такий підхід дозволяє передбачити співфінансування з різних джерел і уникнути ситуацій, коли проєкт розпочато, але не завершено через брак коштів.

Важливим завданням є також зменшення залежності від залишків коштів. Замість щорічного «латання дір» громада зможе формувати резерви на розвиток, забезпечувати стабільне фінансування ключових напрямів та уникати фінансових «гойдалок» між роками.

Очікуваний ефект від впровадження цих заходів включає підвищення передбачуваності бюджетного процесу, зростання довіри з боку мешканців, депутатів і партнерів, можливість реалізації довгострокових проєктів без ризику зриву, а також підвищення готовності до залучення інвестицій і грантів, які часто потребують співфінансування протягом кількох років. У результаті громада переходить від тактичного до стратегічного управління фінансами, що забезпечує її стійкий розвиток і ефективне використання ресурсів.

#### *4. Оптимізувати структуру видатків.*

У структурі бюджету Шпанівської громади зберігається висока частка захищених та інерційних видатків — заробітна плата, енергоносії, утримання установ. Водночас частка коштів, спрямованих на розвиток, інновації та підтримку місцевих ініціатив, залишається низькою. Це обмежує можливості для стратегічного зростання та оновлення послуг.

Для підвищення ефективності використання бюджетних коштів громади необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію видатків та формування культури управління за результатами.

Першим кроком має стати аудит видатків за останні три роки. Його мета — виявити програми з низькою результативністю або дублюванням функцій, визначити неефективні витрати, наприклад утримання малозавантажених об'єктів, а також знайти резерви для перерозподілу коштів. Для цього слід застосовувати порівняльний аналіз витрат по роках, співвідношення «витрати — результат» та проводити консультації з керівниками установ і депутатами.

На основі результатів аудиту потрібно переглянути пріоритети фінансування. Це означає зменшення частки адміністративних витрат, якщо вони перевищують середній рівень по громадах, перенаправлення коштів на ключові напрями — безпеку, енергетичну модернізацію, цифровізацію та

підтримку молоді, а також закріплення цих пріоритетів у бюджетних програмах на 2025–2027 роки.

Важливим принципом має стати «гроші йдуть за результатом». Фінансування повинно залежати не лише від кількості штатних одиниць чи площі приміщень, а й від досягнутих результатів, ефективності використання ресурсів та рівня задоволеності мешканців.

Для забезпечення постійної актуальності бюджетних рішень слід створити механізм регулярного перегляду видатків. Запровадження щорічного «бюджетного перегляду» (spending review) [45] дозволить оцінювати доцільність фінансування програм, виявляти неактуальні або надмірно затратні напрями та приймати рішення про скорочення, об'єднання чи трансформацію програм. [56]

Очікуваний ефект від таких заходів включає зменшення неефективних або «традиційних» витрат без втрати якості послуг, звільнення ресурсів для розвитку, інновацій і співфінансування проєктів, підвищення гнучкості бюджету та можливість швидше реагувати на нові виклики. Крім того, це сприятиме формуванню культури відповідального і результативного використання коштів, що зміцнить довіру мешканців та партнерів до місцевої влади.

##### *5. Створити резервний фонд розвитку громади*

У нинішній структурі бюджету Шпанівської громади відсутній стабільний механізм накопичення коштів на розвиток. Усі ресурси спрямовуються на поточні потреби, а залишки коштів використовуються ситуативно. Це обмежує здатність громади реагувати на нові можливості, кризи або інвестиційні виклики.

Для забезпечення фінансової стійкості громади необхідно створити та закріпити резервний фонд, який стане інструментом стратегічного розвитку та швидкого реагування на виклики. Джерелами його формування можуть бути щорічні відрахування фіксованого відсотка від загального обсягу доходів, залишки коштів, що не були використані у попередньому бюджетному періоді,

а також надходження від комунальних підприємств чи адміністративних послуг.

Фонд слід закріпити у бюджетному регламенті громади [1], чітко визначивши його мету — розвиток, співфінансування та реагування на кризові ситуації. Важливо встановити прозорі правила використання: рішення ради, конкурсна основа та обов'язкове обґрунтування. Додатково необхідно забезпечити щорічне звітування про стан і використання фонду, що підвищить довіру мешканців.

Резервний фонд має використовуватися для стратегічних цілей: співфінансування грантів та інвестиційних проєктів, реагування на надзвичайні ситуації — енергетичні кризи, стихійні лиха чи соціальні виклики, а також запуск інноваційних ініціатив, таких як цифровізація, молодіжні програми чи пілотні проєкти [64].

Не менш важливо комунікувати мешканцям про існування фонду. Це посилить довіру до фінансової політики громади, продемонструє, що громада планує не лише виживання, а й розвиток, та сформує готовність мешканців підтримувати ініціативи, які фінансуються з фонду.

Очікуваний ефект від впровадження такої системи — підвищення фінансової стійкості громади, здатність швидко реагувати на нові можливості або виклики, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та формування культури стратегічного накопичення й розвитку.

Оптимізація бюджетного процесу — це не лише технічне вдосконалення, а перехід до нової управлінської культури, де кожна гривня має чітку мету, вимірюваний результат і стратегічне обґрунтування. Запровадження програмно-цільового підходу, внутрішнього моніторингу, середньострокового планування, перегляду структури видатків та створення резервного фонду — це п'ять взаємопов'язаних кроків, які дозволяють громаді:

- підвищити ефективність і прозорість використання коштів;
- зменшити залежність від залишків і трансфертів;

- підготуватися до реалізації великих проєктів;
- зміцнити довіру мешканців і партнерів;
- створити фінансову основу для розвитку, а не лише виживання.

Ці заходи формують фундамент для наступних напрямів — залучення додаткових ресурсів, цифровізації, участі громадськості та адаптивного управління в умовах кризи.

*Залучення додаткових фінансових ресурсів (гранти, держпідтримка, партнерства).*

Стратегія зовнішнього фінансування має стати системною управлінською практикою для подолання бюджетної залежності та фінансування розвитку [23].

Для зменшення залежності громади від трансфертів та залишків коштів необхідно активно залучати зовнішні фінансові ресурси — гранти, державні програми та партнерські інвестиції. Це потребує системного підходу, який включає кілька ключових напрямів.

Першим кроком має стати створення внутрішньої системи грантового менеджменту. Громада повинна призначити відповідального за пошук, підготовку та супровід грантових заявок [27], сформувати базу актуальних програм (DOBRE, U-LEAD, ДФРР, обласні конкурси, міжнародні фонди) [8], а також розробити шаблони заявок, бюджетів і листів підтримки. Це дозволить швидше реагувати на грантові можливості та зменшить навантаження на апарат.

Другим напрямом є активізація участі у державних програмах підтримки громад — Державному фонді регіонального розвитку, субвенціях на соціально-економічний розвиток, програмах енергоефективності, цифровізації та безпеки. Важливою умовою є готовність громади до співфінансування, що забезпечується завдяки резервному фонду [38].

Третій крок — розвиток партнерств із бізнесом та громадськими організаціями. Залучати місцевий бізнес (агросектор) до спільних проєктів, наприклад, енергетичної модернізації комунальних об'єктів [53].

Використовувати механізми меморандумів та відкритих форумів для залучення інвестицій у ЖКГ та соціальну інфраструктуру. Публічно-приватне партнерство може стати джерелом інвестицій у інфраструктуру (водогони, енергетика, транспорт), спільних соціальних проєктів у сфері освіти, культури та спорту, а також підтримки молодіжних та екологічних ініціатив. Для цього варто використовувати інструменти меморандумів, відкритих форумів, презентацій проєктів та публічних запрошень до співпраці.

Четвертим завданням є створення «портфеля проєктів» громади — набору готових ідей із описом, кошторисом та очікуваним ефектом. Підготувати набір готових інвестиційних і соціальних ідей (реконструкція школи, модернізація ЦНАПу) з деталізованою проєктно-кошторисною документацією та фінансовими розрахунками. Це дозволить оперативно подавати заявки на гранти чи інвестиції, щойно відкриються можливості [23]. Це можуть бути реконструкція школи, модернізація ЦНАПу, створення молодіжного простору чи цифровізація управління. Формат подання — короткі презентації, інфографіки та паспорти проєктів.

П'ятим кроком стане комунікація успіхів у залученні ресурсів. Публічне висвітлення грантів, партнерств та реалізованих проєктів підвищує довіру мешканців, мотивує команду та формує позитивний імідж громади для нових донорів [35].

Очікуваний ефект від реалізації цих заходів — збільшення обсягу фінансування без додаткового навантаження на місцевий бюджет, реалізація відтермінованих проєктів, зміцнення фінансової автономії громади та формування культури проєктного мислення й партнерства.

Залучення додаткових фінансових ресурсів є критично важливим етапом переходу Шпанівської громади від бюджетної залежності до фінансової самостійності. У сучасних умовах, коли власні доходи громади обмежені, а державні трансферти нестабільні, стратегія зовнішнього фінансування має стати не епізодичним рішенням, а системною управлінською практикою. Йдеться не лише про пошук грантів, а про формування інституційної готовності

до їхнього залучення: створення внутрішньої структури грантового менеджменту, підготовку типових заявок, формування портфеля проєктів, здатного зацікавити донорів, інвесторів чи державні програми.

Громада повинна активно інтегруватися у національні механізми підтримки — такі як Державний фонд регіонального розвитку, субвенції на соціально-економічний розвиток, програми цифровізації, енергоефективності, безпеки. Участь у цих програмах вимагає не лише технічної підготовки, а й наявності співфінансування, що підкреслює важливість створення резервного фонду. Паралельно з цим варто розвивати публічно-приватні партнерства, залучаючи місцевий бізнес, громадські організації та професійні спільноти до реалізації спільних проєктів. Це не лише розширює фінансову базу, а й зміцнює соціальний капітал громади.

Ключовим елементом успішної стратегії є комунікація. Публічне висвітлення залучених ресурсів, реалізованих проєктів, партнерських ініціатив формує довіру мешканців, мотивує команду управлінців і створює позитивний імідж громади на зовнішньому рівні. У підсумку, залучення додаткових фінансових ресурсів — це не просто технічне завдання, а індикатор управлінської зрілості, стратегічного мислення і здатності громади діяти проактивно в умовах обмежених можливостей.

У сучасних умовах громада не може обмежуватися лише власними доходами та державними трансфертами. Щоб забезпечити розвиток, реалізовувати інфраструктурні проєкти, підтримувати соціальні ініціативи та реагувати на кризові виклики, необхідно активно залучати зовнішні фінансові ресурси. Йдеться не лише про участь у державних програмах, а насамперед — про системну роботу з грантами, міжнародними фондами, донорськими організаціями та публічно-приватними партнерствами.

Грантова діяльність має стати окремим напрямом управлінської роботи. Це передбачає створення внутрішньої інституційної спроможності: призначення відповідальних осіб, формування бази актуальних програм, розробку типових заявок, бюджетів, презентацій. Громада повинна мати

готовий «портфель проєктів» — набір ідей із чітко сформульованими цілями, очікуваними результатами та фінансовими розрахунками, які можна оперативно подати на конкурс. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на грантові можливості, а й формувати їх — ініціювати партнерства, пропонувати співпрацю, демонструвати готовність до реалізації.

Участь у грантах — це не лише фінансова вигода, а й управлінський виклик. Вона вимагає стратегічного мислення, здатності формувати цілі, оцінювати ризики, звітувати про результати. Водночас успішна реалізація грантових проєктів підвищує довіру до громади — з боку мешканців, депутатів, бізнесу, міжнародних партнерів. Це створює позитивний імідж, відкриває нові можливості, формує культуру проєктного управління.

Гранти — це не «додаткова опція», а реальний інструмент розвитку, особливо в умовах обмежених ресурсів. Їхнє системне залучення дозволяє громаді не лише компенсувати дефіцит, а й інвестувати у майбутнє — у модернізацію, інновації, людський капітал. Саме тому грантова спроможність має розглядатися як стратегічна компетенція громади, що потребує постійного розвитку, підтримки та інтеграції в загальну фінансову політику.

Залучення грантів — це не просто пошук фінансування, а формування нової управлінської логіки, в якій громада діє як активний суб'єкт розвитку, а не як пасивний отримувач ресурсів. Грантова діяльність вимагає не лише технічної підготовки, а й стратегічного бачення: громада має чітко розуміти, які проєкти вона хоче реалізувати, які проблеми вирішити, які зміни досягти. Це означає, що кожен грант — це не випадкова можливість, а продовження внутрішньої політики громади, її пріоритетів і цінностей.

Успішна грантова стратегія передбачає не лише подання заявок, а й побудову довіри з донорами. Це включає якісну комунікацію, прозоре звітування, демонстрацію результатів. Громада, яка вміє працювати з грантами, стає привабливою для нових партнерів, отримує доступ до навчання, експертної підтримки, міжнародних контактів. Гранти — це також інструмент

інституційного розвитку: вони стимулюють команду до планування, аналізу, оцінки, підвищують професійний рівень працівників.

Особливо важливо, щоб грантова діяльність не була ізольованою, а інтегрувалася в загальну фінансову політику громади. Це означає, що бюджет має передбачати співфінансування, резерви, підтримку проєктів після завершення гранту. Гранти не повинні замінювати базове фінансування, але можуть стати каталізатором змін — запуску нових послуг, модернізації інфраструктури, розвитку людського капіталу. У цьому сенсі, грантова спроможність — це не лише про гроші, а про здатність громади мислити стратегічно, діяти проєктно і розвиватися навіть у складних умовах.

Державна підтримка — це один із ключових зовнішніх ресурсів, який громада може і повинна використовувати системно. У контексті Шпанівської громади вона має не розглядатися як випадковий бонус чи «подарунок згори», а як інструмент реалізації стратегічних цілей, що доповнює власні ресурси. Йдеться про участь у таких механізмах, як Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), субвенції на соціально-економічний розвиток окремих територій, програми підтримки енергоефективності, цифровізації, безпеки, освіти, охорони здоров'я.

Щоб ефективно залучати ці ресурси, громада має бути не лише технічно готовою — з проєктно-кошторисною документацією, співфінансуванням і командою — а й стратегічно позиціонованою. Це означає, що проєкти, які подаються на державне фінансування, мають бути логічним продовженням затверджених програм, відповідати пріоритетам регіонального розвитку, мати соціальну значущість і чітко вимірюваний ефект. Успішна участь у таких програмах не лише приносить кошти, а й підвищує авторитет громади в очах обласної та центральної влади, відкриває доступ до нових інструментів підтримки.

Водночас важливо розуміти, що державна підтримка — це конкурентне середовище. Тому громада має діяти на випередження: готувати проєкти заздалегідь, формувати портфель ініціатив, вести діалог з обласною

адміністрацією, відстежувати пріоритети державної політики. У цьому контексті особливу роль відіграє спроможність до співфінансування, що знову ж таки підкреслює важливість створення резервного фонду. Без власного внеску навіть найкращий проєкт може залишитися нереалізованим.

Таким чином, державна підтримка — це не лише джерело коштів, а механізм інтеграції громади в загальнонаціональні процеси розвитку, інструмент вирівнювання можливостей і канал для реалізації амбітних проєктів, які неможливо реалізувати виключно за рахунок місцевого бюджету.

Партнерство — це не просто форма співпраці, а стратегічний ресурс, який дозволяє громаді розширити свої можливості без прямого збільшення бюджетних витрат. У сучасному управлінні громада має мислити не лише категоріями «власні кошти» чи «державна підтримка», а й бачити потенціал у взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, освітніми установами, міжнародними фондами. Такі партнерства можуть забезпечити доступ до інвестицій, технічної допомоги, експертних знань, інноваційних рішень — тобто до тих ресурсів, які часто недоступні в межах традиційного бюджетного процесу.

Партнерство з громадськими організаціями

- Екологічні проєкти: ГО реалізує програму сортування сміття, проводить інформаційні кампанії, встановлює контейнери — у співпраці з громадою.
- Молодіжна політика: активісти створюють молодіжний простір або проводять тренінги з лідерства, а громада надає приміщення та комунальну підтримку.
- Культурні події: спільна організація фестивалю, виставки, кінопоказу — з залученням місцевих митців і волонтерів.

Успішне партнерство починається з довіри та спільного бачення. Громада має чітко артикулювати свої пріоритети, проблеми, очікувані результати — і запрошувати партнерів до участі не як спонсорів, а як співтворців змін. Це може бути спільне фінансування інфраструктурного проєкту, запуск соціальної

ініціативи, модернізація освітнього простору чи підтримка молодіжної політики. Важливо, щоб такі проєкти мали прозору структуру, чіткі ролі, механізми звітування та публічну підтримку.

Партнерство також дозволяє громаді діяти гнучко — реагувати на виклики, тестувати нові моделі, масштабувати успішні практики. Воно створює простір для інновацій, де громада не обмежена бюрократичними рамками, а може експериментувати, адаптуватися, вчитися. Крім того, партнерські проєкти часто є більш видимими для мешканців, медіа, донорів — вони формують позитивний імідж громади як відкритої, активної, здатної до співпраці.

#### Міжнародні партнерства

- Грантові проєкти з фондами ЄС: наприклад, реконструкція будівлі під інклюзивний центр — за підтримки програми Interreg або Erasmus+.
- Обміни досвідом: участь у мережах громад, які реалізують спільні ініціативи — з Польщі, Німеччини, країн Балтії.
- Технічна допомога: міжнародні організації надають експертів для розробки місцевих політик, проведення аудитів, навчання персоналу.

У довгостроковій перспективі партнерство — це не лише про реалізацію окремих проєктів, а про формування екосистеми розвитку, де громада, бізнес, громадянське суспільство і держава діють узгоджено, доповнюючи одне одного. Це — основа стійкості, інноваційності та соціальної згуртованості, без яких неможливо побудувати ефективне місцеве самоврядування.

#### Партнерство з бізнесом:

- Модернізація освітнього простору: місцеве підприємство фінансує облаштування STEM-лабораторії в школі, надає техніку або проводить майстер-класи для учнів.
- Енергетична модернізація: компанія, що займається сонячними панелями, встановлює демонстраційний об'єкт на даху ЦНАПу або школи — з частковим фінансуванням громади.

- Соціальні ініціативи: місцевий агробізнес підтримує програму харчування для дітей із вразливих категорій або фінансує спортивні заходи.

Такі проєкти дозволяють залучати інвестиції у сферу освіти, енергетики та соціальної підтримки. Наприклад, створення STEM-лабораторії чи встановлення сонячних панелей не лише модернізує інфраструктуру, а й формує імідж громади як інноваційної та відкритої до співпраці.

### **3.2. Запровадження інструментів цифровізації, прозорості та участі громадськості в управлінні фінансовими ресурсами громади.**

У сучасному публічному управлінні цифровізація та відкритість — це не просто модні тренди, а базові умови ефективного функціонування громади. Вони дозволяють не лише автоматизувати процеси, а й змінити саму логіку взаємодії між владою і мешканцями: від вертикального адміністрування — до горизонтального партнерства. Для Шпанівської громади це означає перехід від паперових процедур і закритих рішень до цифрових сервісів, прозорих бюджетів, інтерактивних платформ і регулярного зворотного зв'язку.

Цифровізація та відкритість є базовими умовами для підвищення ефективності функціонування громади та формування довіри між владою і мешканцями [67].

Цифрові інструменти мають охоплювати всі ключові сфери — від фінансів до комунікації. Це включає онлайн-доступ до бюджету, інтерактивні карти проєктів, електронні звернення, автоматизовану реєстрацію послуг, а також внутрішні системи моніторингу, які дозволяють керівникам бачити реальний стан справ у режимі реального часу. Такі рішення не лише економлять час і ресурси, а й формують нову культуру управління — засновану на даних, відкритості та відповідальності.

Прозорість — це не лише про доступ до інформації, а про її зрозумілість, візуалізацію, пояснення. Бюджет громади має бути не лише опублікованим, а й поясненим: у вигляді інфографіки, коротких відео, інтерактивних дашбордів. Можна створити на офіційному сайті онлайн-платформу, де бюджет громади

буде візуалізований у зрозумілому форматі (інфографіка, дашборди) [67].

Публікувати доходи, видатки та їхнє виконання в режимі, доступному для всіх мешканців [52].

Це дозволяє мешканцям не просто «знати», а «розуміти» — і, відповідно, брати участь у процесах. Участь громадськості — це не формальність, а джерело ідей, корекції, підтримки. Вона може реалізовуватися через громадські слухання, опитування, бюджети участі, відкриті консультації. Головне — створити механізми, які не лише збирають думки, а й інтегрують їх у рішення.

У підсумку, цифровізація, прозорість і участь — це три складові одного процесу: формування довіри. Без довіри немає розвитку, немає підтримки, немає стійкості. Саме тому ці інструменти мають бути не «додатком» до управління, а його основою — інтегрованою, системною, щоденною. Громада, яка вміє працювати відкрито, цифрово і разом з людьми — це громада, яка не боїться викликів і здатна на справжні зміни.

Цифровізація в громаді має починатися з базових сервісів, які спрощують життя мешканцям і зменшують навантаження на апарат управління. Наприклад, впровадження електронної системи запису на прийом до ЦНАПу дозволяє уникнути черг, підвищити якість обслуговування і зібрати статистику щодо найбільш затребуваних послуг. Такі рішення не потребують складної інфраструктури, але демонструють готовність громади працювати сучасно.

У сфері фінансів особливо ефективним є створення інтерактивного бюджету громади — онлайн-платформи, де мешканці можуть переглядати доходи, видатки, проекти, а також бачити, як змінюється структура бюджету з року в рік. Це не просто прозорість, а інструмент залучення: люди починають розуміти, як формується бюджет, і можуть пропонувати свої ідеї. У поєднанні з бюджетом участі, де мешканці голосують за малі проекти, це формує культуру співвідповідальності.

Управлінські рішення також можуть бути цифровими. Наприклад, внутрішній дашборд для керівників закладів освіти, культури, медицини дозволяє бачити ключові показники — кількість звернень, витрати, рівень

задоволеності — і оперативно реагувати. Це створює горизонтальну систему управління, де кожен керівник має доступ до даних і може приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції.

Комунікація з мешканцями також має бути цифровою. Громада може використовувати мобільний додаток або Telegram-бот для поширення новин, оголошень, опитувань [52]. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, коли швидкість і точність інформації мають вирішальне значення. Крім того, такі канали дозволяють отримувати зворотний зв'язок — не лише скарги, а й пропозиції, ідеї, оцінки.

Окрему увагу варто приділити цифровій картографії. Інтерактивна карта громади з позначеними об'єктами — школами, амбулаторіями, спортивними майданчиками, проєктами на стадії реалізації — дозволяє мешканцям бачити, що змінюється навколо них. Це підвищує довіру, зменшує спекуляції і створює відчуття причетності до розвитку.

Усі ці рішення — від простих форм до складних платформ — мають одну мету: зробити управління відкритим, зрозумілим і доступним. Громада, яка працює цифрово, не лише економить ресурси, а й формує нову якість взаємодії — де влада і мешканці діють як партнери, об'єднані спільною відповідальністю за майбутнє.

### **3.3. Розробка моделі адаптивного управління фінансами в умовах криз та очікувані результати впровадження запропонованих заходів.**

Кризи — економічні, енергетичні, безпекові чи соціальні — стали новою нормою для українських громад. У таких умовах традиційні моделі управління, засновані на стабільності, прогнозах і річних планах, втрачають ефективність. Натомість на перший план виходить здатність громади діяти адаптивно: швидко реагувати, переорієнтовувати ресурси, приймати рішення в умовах невизначеності. Це вимагає не лише гнучкості, а й нової управлінської культури — такої, що поєднує стратегічне бачення з тактичною мобільністю.

Адаптивне управління — це здатність громади діяти гнучко, швидко реагувати та перебудовувати фінансові процеси в умовах нестабільності, що є новою нормою для України [40, 70].

Адаптивне управління передбачає наявність сценарного мислення. Громада має не лише план «А», а й альтернативні варіанти дій на випадок зміни обставин: зменшення доходів, зростання цін на енергоносії, нові виклики безпеки. Це означає, що бюджет має містити резерви, а програми — гнучкі механізми коригування. Важливо також мати внутрішні протоколи швидкого реагування: хто приймає рішення, як відбувається перерозподіл коштів, як інформуються мешканці. Усе це має бути не імпровізацією, а частиною заздалегідь підготовленої системи.

Крім того, адаптивність — це про довіру. У кризовій ситуації громада не може діяти ефективно без підтримки мешканців. Тому прозорість, комунікація, залучення людей до прийняття рішень стають не менш важливими, ніж фінансові чи технічні ресурси. Якщо мешканці розуміють, чому приймаються ті чи інші рішення, якщо вони бачать, що влада діє чесно і послідовно, — вони готові підтримати навіть непопулярні заходи.

Нарешті, адаптивне управління — це не лише про кризу, а й про розвиток. Громада, яка навчилася діяти в умовах невизначеності, стає сильнішою, гнучкішою, здатною до інновацій. Вона не чекає, поки ситуація стабілізується, а шукає нові можливості навіть у складних обставинах. Саме така управлінська модель — динамічна, відповідальна, відкрита до змін — є запорукою стійкості та життєздатності громади в сучасному світі.

Адаптивне управління — це не лише реакція на зовнішні загрози, а й здатність громади перебудовувати внутрішні процеси відповідно до нових реалій. Наприклад, у період енергетичної кризи громади, які оперативно переглянули графіки роботи освітніх закладів, перевели частину занять у дистанційний формат і оптимізували опалення, змогли зекономити до 15–20% енерговитрат за сезон. Це не потребувало додаткових коштів, але вимагало швидких рішень, координації між відділами та підтримки батьків.

Інший приклад — кадрова адаптація. У громадах, де через релокацію або мобілізацію зменшилася кількість працівників, ефективним рішенням стало перехресне навчання персоналу: працівники ЦНАПу тимчасово виконували функції довідкової служби, а бухгалтерія — частково підтримувала документообіг у відділі освіти. Це дозволило уникнути зупинки послуг і зберегти управлінську стабільність. Такі моделі потребують гнучких посадових інструкцій, довіри керівництва та готовності до нестандартних рішень.

Адаптивність також проявляється у перегляді пріоритетів. Наприклад, громада, яка планувала капітальний ремонт будинку культури, але зіткнулася з загрозою підтоплення житлового сектору, перенаправила кошти на термінове укріплення дамби. Це рішення було непопулярним, але обґрунтованим — і стало можливим завдяки відкритій комунікації з мешканцями, публічному поясненню ризиків і залученню депутатів до ухвалення змін.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у кризовому управлінні. Наприклад, громада, яка мала Telegram-канал із понад 2 000 підписників, змогла оперативно інформувати мешканців про перебої в електропостачанні, зміни в роботі установ, пункти обігріву. Це зменшило кількість звернень, паніку і підвищило рівень довіри. У поєднанні з інтерактивною картою об'єктів критичної інфраструктури це створює інформаційну стійкість, яка є не менш важливою, ніж матеріальні ресурси.

У довгостроковій перспективі адаптивне управління формує організаційну пам'ять громади. Кожна криза — це досвід, який варто документувати, аналізувати і трансформувати у протоколи, навчальні кейси, внутрішні інструкції. Громада, яка вміє вчитися з власних викликів, стає сильнішою, швидшою і менш вразливою. Це дозволяє не лише реагувати, а й передбачати, що є найвищою формою управлінської компетентності.

Для підвищення стійкості та гнучкості бюджетного процесу громади варто реалізувати низку заходів, спрямованих на адаптацію до кризових умов та забезпечення безперервності управління.

Першим кроком є впровадження сценарного бюджетного планування. Окрім базового варіанту, слід розробляти альтернативні сценарії — оптимістичний, песимістичний та кризовий [12]. Це дозволить заздалегідь визначити, які програми можуть бути скорочені, а які залишаться пріоритетними у випадку зменшення надходжень на 10–20%. Такий підхід допоможе уникнути хаотичних рішень і зберегти стратегічну логіку фінансування навіть у складних умовах.

Другим напрямом є формування Фонду оперативного реагування. У структурі бюджету варто передбачити окремий резерв на рівні 1,5–3% від загального обсягу видатків [64]. Ці кошти мають бути доступними для швидкого використання у разі надзвичайних ситуацій — енергетичних збоїв, аварій чи безпекових загроз [1]. Це підвищить фінансову мобільність та забезпечить безперервність критично важливих послуг.

Третім заходом є запровадження модульного принципу фінансування. Великі бюджетні програми, особливо капітальні, слід структурувати за модульним принципом, що дозволяє реалізовувати їх поетапно, відтерміновувати або скорочувати окремі черги без втрати цілісності проєкту [66]. Це забезпечить контроль над витратами, гнучкість у видатках та можливість швидкого відновлення проєкту після стабілізації ситуації.

Четвертим важливим кроком є кадрова адаптація та перехресне навчання. Необхідно запровадити внутрішні протоколи швидкого реагування та організувати навчання персоналу фінансового відділу, ЦНАПу та відділу економіки для забезпечення взаємозамінності у випадку мобілізації чи відтоку кадрів [62]. Це дозволить зберегти управлінську стабільність та безперервність надання базових послуг.

Як наслідок громада отримає інструменти для прогнозування та реагування на кризові ситуації, підвищить фінансову мобільність, збереже контроль над витратами та забезпечить стабільність управління навіть у складних умовах.

У підсумку, модель адаптивного управління фінансами — це не набір антикризових заходів, а нова управлінська архітектура, яка дозволяє громаді діяти впевнено навіть у нестабільному середовищі. Вона поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, цифрову аналітику з людською компетентністю, фінансову дисципліну з готовністю до змін. Саме така модель є основою фінансової стійкості громади в XXI столітті.

*Очікувані результати впровадження запропонованих заходів.*

Оцінка очікуваних результатів від впровадження заходів, запропонованих у Розділі 3, є критично важливою для підтвердження практичної значущості дипломної роботи [23]. Всі пропозиції (щодо оптимізації бюджетного планування, залучення ресурсів, цифровізації та адаптивного управління) мають бути виміряні за їхнім прогнозованим впливом на фінансову стійкість, ефективність управління та соціально-економічний розвиток Шпанівської територіальної громади (ТГ) [69].

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів можна описати як комплексний вплив на фінансову, управлінську та соціально-економічну стійкість Шпанівської громади.

У фіскальній сфері очікується зростання власних доходів за рахунок удосконалення адміністрування місцевих податків та ефективнішого використання комунального майна. Це дозволить зменшити тіньову економіку та забезпечити приріст доходів загального фонду на 10–15% у середньостроковій перспективі. Впровадження інструментів адміністрування місцевих податків та активізація роботи з комунальним майном (3.1) дозволить зменшити тіньову економіку та підвищити збір [61, 65].

Водночас системний грантовий менеджмент і створення резервного фонду розвитку дадуть змогу наростити інвестиційний потенціал громади, збільшивши частку капітальних видатків до 15–20%. Системний грантовий менеджмент та створення Резервного фонду розвитку забезпечать необхідне співфінансування [27, 59]. Збільшення частки капітальних видатків (видатки

розвитку) у загальному обсязі видатків громади з поточного рівня до 15-20% завдяки успішному залученню зовнішніх грантів та державних інвестицій [38].

Впровадження аудит-перегляду видатків (*spending review*) [45] та програмно-цільового методу (3.1) забезпечить економію коштів [56]. Додатково аудит видатків і програмно-цільовий метод сприятимуть економії коштів, зокрема скороченню витрат на комунальні послуги бюджетних установ на 7–10% щороку.

В інституційно-управлінському вимірі громада отримає якісніші інструменти планування та прогнозування. Перехід до середньострокового бюджетного планування та використання SMART-цілей [12, 21] забезпечить точність прогнозів на рівні до 95% і зменшить залежність від ситуативного використання залишків коштів.

Запровадження сценарного мислення та протоколів швидкого реагування дозволить скоротити час ухвалення рішень у кризових ситуаціях удвічі та мінімізувати ризик невиконання бюджету. Водночас інтерактивний бюджет і електронні сервіси підвищать прозорість управління, що сприятиме зростанню участі громадськості у Бюджеті участі на 20–30% щорічно. Розробка моделі адаптивного управління, сценарного мислення та протоколів швидкого реагування (3.4) [70]. Це призведе до скорочення часу прийняття рішень у кризових ситуаціях (безпекові, енергетичні) на 50% та мінімізація ризику невиконання показників бюджету [64].

Соціально-економічні результати проявляться у покращенні якості публічних послуг завдяки перерозподілу оптимізованих коштів та залученню інвестицій [57]. Це дозволить модернізувати матеріально-технічну базу освіти, відремонтувати до 30% місцевих доріг протягом п'яти років та оновити житлово-комунальне господарство.

Створення «портфеля проєктів» і розвиток публічно-приватного партнерства [53] стимулюватимуть економічну активність, що призведе до зростання кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу на 5–8% щорічно, створення нових робочих місць і розширення податкової бази [20]. Нарешті,

прозорість і залучення мешканців до контролю за бюджетом сприятимуть підвищенню рівня довіри та соціальної згуртованості, що підтверджуватиметься щорічними опитуваннями із зростанням задоволеності якістю управління та послуг на 10%.

Таблиця 3.1

## Карта очікуваних результатів впровадження заходів

Сфера впливу	Запропонований захід (Розділ 3)	Очікуваний результат	Показник ефективності (KPI)
Фіскальна стійкість	Створення резервного фонду розвитку, Залучення грантів	Зростання інвестиційного потенціалу, готовність до співфінансування.	Частка капітальних видатків у бюджеті, %
Ефективність управління	Впровадження адаптивної моделі та ПЦМ	Мінімізація ризиків, підвищення обґрунтованості рішень.	Точність прогнозування власних доходів, %
Доходи	Оптимізація адміністрування, Партнерство з бізнесом	Збільшення наповнення загального фонду, формування нових джерел.	Темп приросту власних доходів, %
Соціальний розвиток	Цифровізація та Бюджет участі	Зростання довіри та участі громадськості, покращення якості послуг.	Індекс прозорості ОМС, Кількість проектів Бюджету участі [69].

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить фінансову стабільність, управлінську гнучкість і соціально-економічний розвиток громади, підтверджуючи практичну значущість дослідження.

Впровадження комплексу заходів, запропонованих у Розділі 3, формує синергетичний ефект, де оптимізація планування створює внутрішні резерви, які, у свою чергу, використовуються для співфінансування зовнішніх ресурсів (грантів), а прозорість і адаптивність забезпечують стійкість системи.

Очікувані результати демонструють, що запропоновані заходи не лише вирішують поточні фінансові проблеми Шпанівської ТГ, спричинені

воєнним станом, але й закладають міцну основу для її стратегічного та фінансово-самодостатнього розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

### **Висновок до розділу 3.**

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління фінансовими ресурсами Шпанівської територіальної громади в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Основні результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Оптимізація бюджетного процесу. Визначено, що перехід від формального бюджетування до стратегічного управління фінансами є критичною умовою стійкості громади. Запропоновано реальне впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) через розробку SMART-цілей та конкретних індикаторів результативності для кожної програми. Це дозволить оцінювати не лише обсяг витрачених коштів, а й реальний вплив на якість життя мешканців. Важливим кроком має стати впровадження середньострокового планування (на 3 роки), що дозволить громаді реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти, уникаючи фінансової невизначеності.
2. Реструктуризація видатків та створення резервів. Обґрунтовано необхідність проведення регулярних «бюджетних оглядів» (spending reviews) для виявлення неефективних або застарілих витрат. Для забезпечення фінансової гнучкості запропоновано створити Резервний фонд розвитку громади, який формуватиметься за рахунок залишків коштів та фіксованих відрахувань. Цей фонд має стати джерелом співфінансування грантових проєктів та оперативним ресурсом для реагування на надзвичайні ситуації (енергетичні кризи, укриття тощо).
3. Активізація зовнішнього фінансування. Доведено, що в умовах обмеженості місцевих податків стратегія залучення грантів та державної

підтримки (ДФРР, субвенції) має стати системною практикою. Для цього Шпанівській громаді рекомендовано:

- Сформувати внутрішню команду з грантового менеджменту;
  - Підготувати «портфель готових проєктів» (з розробленою ПКД та кошторисами);
  - Розвивати публічно-приватне партнерство з місцевим агробізнесом для реалізації спільних соціальних та енергоефективних ініціатив.
4. Цифровізація та прозорість. Запропоновано впровадження цифрових інструментів як основи довіри між владою та громадою. Ключовим заходом є створення інтерактивного «Бюджету для громадян» на офіційному сайті, де фінансові показники візуалізовані у вигляді інфографіки та дашбордів. Це, у поєднанні з бюджетом участі (партисипативним бюджетуванням), сприятиме залученню мешканців до розподілу коштів та підвищить рівень їхньої відповідальності за розвиток територій.

Підсумовуючи, запропоновані напрями вдосконалення формують нову управлінську культуру Шпанівської ТГ — проактивну, прозору та орієнтовану на результат. Реалізація цих заходів дозволить громаді не лише адаптуватися до викликів воєнного стану, а й створити надійний фінансовий фундамент для сталого економічного зростання.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах воєнного стану на прикладі Шпанівської сільської ради. На основі проведеного аналізу досягнуто мети роботи та вирішено поставлені завдання, що дозволило сформулювати низку теоретичних узагальнень, практичних висновків та обґрунтованих рекомендацій.

Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальної громади (ТГ) в умовах воєнного стану (ВС) вимагає переходу від традиційного бюджетування до адаптивної та прозорої моделі антикризового фінансового менеджменту.

Теоретичний аналіз підтвердив, що фінансові ресурси ТГ мають складну, але структуровану природу, а ключовими механізмами управління є програмно-цільовий метод, фінансовий контроль та стратегічне планування. Воєнний стан кардинально трансформував ці механізми, спричинивши посилення централізації, вилучення військового ПДФО та пріоритезацію видатків на безпеку і соціальний захист.

Аналіз фінансового стану Шпанівської ТГ виявив, що, попри позитивну динаміку загального обсягу доходів, громада функціонує в режимі антикризового балансування. Ключовими проблемами є хронічний дефіцит, висока трансфертна залежність (понад 30% доходів), скорочення фіскальної автономії та ризик інституційного виснаження апарату. Проте громада демонструє високий рівень прозорості (Prozorro, Є-Data) та адаптивності, що є міцною базою для вдосконалення.

Практичні пропозиції спрямовані на подолання виявлених проблем шляхом впровадження системного моніторингу ефективності диверсифікації джерел доходів (гранти, ППП) та розробки гнучкої моделі адаптивного фінансового управління. Реалізація цих заходів дозволить громаді перейти від режиму виживання до сталого інвестиційного розвитку.

У першому розділі було визначено сутність та структуру фінансових ресурсів територіальної громади, які формуються як централізовані (місцевий бюджет) та децентралізовані (кошти комунальних підприємств) грошові потоки. Ключова класифікація ресурсів базується на джерелах їх формування: власних (податки, збори), залучених (позики) та переданих (трансфerti).

Механізми управління фінансовими ресурсами включають прогнозування, бюджетування (зокрема програмно-цільовий метод), фінансове регулювання та контроль. Ефективність цих механізмів безпосередньо визначає рівень фінансової стійкості громади.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану, який спричинив суттєві законодавчі зміни, зокрема вилучення військового ПДФО та надання органам місцевого самоврядування права фінансувати Сили оборони. Це зумовлює необхідність оперативності, гнучкості та пріоритезації безпекових видатків.

Зарубіжний досвід показує, що найбільш релевантними для України є моделі, які поєднують високу фіскальну автономію та грантову спроможність, як у Польщі. Саме ці підходи можуть стати основою для післявоєнної стратегії розвитку громад.

Аналіз фінансового стану Шпанівської громади у 2022–2024 роках засвідчив зростання загальних доходів на 146%. Водночас структура доходів зазнала трансформації: частка ПДФО зменшилася до 37%, натомість зросли надходження від місцевих податків та акцизів.

Видатки громади збільшилися на 87%, із суттєвим зростанням фінансування соціального захисту (+341%) та економічної діяльності (+492%). Позитивним показником є зростання частки капітальних видатків із 4% до 12%, що свідчить про стратегічний акцент на інвестиціях у розвиток.

Воєнний стан спричинив хронічний дефіцит бюджету (2–3 млн грн) та посилив трансфертну залежність. Громада втратила частину автономії через необхідність погодження рішень з обласною військовою адміністрацією, проте

зберегла високий рівень прозорості (Prozorro, Є-Data) та адаптивності у переплануванні бюджету.

Виявлено низку проблем: хронічний дефіцит, перевантаження управлінського апарату та відсутність системного моніторингу ефективності бюджетних програм, що обмежує якість стратегічних рішень.

У третьому розділі визначено ключові напрями вдосконалення фінансового управління.

По-перше, необхідний перехід від річного бюджетування до середньострокового планування на три роки із застосуванням програмно-цільового методу, орієнтованого на SMART-цілі, та щорічного аудит-перегляду видатків.

По-друге, важливим є створення Реєстру інвестиційних проєктів та внутрішньої системи грантового менеджменту, що дозволить активніше залучати кошти ДФРР, міжнародних донорів та розвивати публічно-приватне партнерство.

По-третє, цифровізація та прозорість управління передбачають впровадження інтерактивного бюджету громади та внутрішнього дашборду для керівників установ, а також розширення участі громадян через механізм Бюджету участі.

По-четверте, адаптивне управління має базуватись на сценарному плануванні та створенні Фонду оперативного реагування (1,5 – 3% видатків), що забезпечить швидке реагування на непередбачувані виклики.

На основі аналізу фінансового стану та проблем Шпанівської сільської ради пропонується впровадити такі ключові практичні заходи, спрямовані на підвищення фінансової стійкості та ефективності управління:

1. Створення Резервного фонду розвитку (РФР): Формувати РФР за рахунок 1–2% власних доходів та залишків коштів. Фонд використовувати виключно для співфінансування грантів і стратегічних інвестиційних проєктів, що є ключем до реалізації відтермінованих капітальних проєктів (дитсадок, реконструкція) [64, 23].

2. Впровадження системи моніторингу ефективності: Запровадити щорічний перегляд видатків (*spending review*) та встановити КРІ для кожної бюджетної програми (наприклад, вартість одиниці послуги, рівень задоволеності мешканців) [69]. Це забезпечить економію коштів та підвищить обґрунтованість рішень [17].
3. Інституційне зміцнення: Провести планове підвищення кваліфікації фінансових працівників (антикризове планування, грантовий менеджмент) [62]. Запровадити електронний дашборд для оперативного аналізу фінансових показників та прогнозування касових розривів [67].
4. Диверсифікація доходів: Активізувати роботу з місцевим бізнесом та агросектором для збільшення надходжень від плати за землю та єдиного податку [25]. Створити «Портфель проєктів» (набір готових бізнес-планів) для залучення інвестицій та публічно-приватного партнерства [53].

Впровадження цих заходів дозволить Шпанівській ТГ підвищити точність прогнозування власних доходів до 95% та збільшити частку капітальних видатків до 15-20%, забезпечуючи фінансову основу для сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змінами).
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами).
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами).
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з підтримки сектору безпеки і оборони України: Закон України від 08.11.2023 № 3450-IX (законопроект № 9559-д).
6. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 № 3460-IX.
7. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252 (зі змінами).
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
9. Про затвердження Порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 6.
10. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансової спроможності територіальних громад: Наказ Міністерства фінансів України від 04.09.2020 № 554.
11. Білоус Л. І. Фінансова автономія територіальних громад в умовах децентралізації: монографія. Київ: НІСД, 2021. 280 с.

12. Першко Л. О., Довженко В. А. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 16. С. 40–51.
13. Гордей О. Д. Управління фінансовими ресурсами об'єднаних територіальних громад в умовах адаптивних змін законодавства під час воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 110–115.
14. Осипенко С. О., Ярема Л. В., Щєбликіна І. О. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. *Economy and Society*. 2022. № 45. С. 345–351.
15. Фросіняк Р. В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади: навч. посібник. Київ: АМУ, 2015. 160 с.
16. Баранник Л. В. Фінансові ресурси територіальних громад: сутність, формування та механізми управління. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 88–95.
17. Василенко В. О. Бюджетування, орієнтоване на результат, у системі місцевих фінансів. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 132–141.
18. Дехтяр Н. А. Зарубіжний досвід фіскальної децентралізації та його імплементація в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2018. Вип. 95. С. 160–166.
19. Кириленко О. П. Місцеві фінанси: навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 384 с.
20. Крупка М. І. Фіскальна політика та місцевий економічний розвиток: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 450 с.
21. Лисенко Р. Л. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі територіальних громад: виклики та перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 58–67.

22. Мельник Л. Г. Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад: дис. д-ра екон. наук. Київ, 2020. 410 с.
23. Пасічник Ю. В. Фінансові механізми повоєнного відновлення територіальних громад. *Економічний вісник*. 2024. № 1. С. 25–35.
24. Резнік Н. П. Оцінка фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад: монографія. Харків: ХНЕУ, 2021. 220 с.
25. Стефанішин Р. С. Місцеві податки та збори як інструмент фінансового регулювання економічного розвитку ТГ. *Фінанси, облік і аудит*. 2023. № 4. С. 78–86.
26. Ткачук І. В. Бюджетна політика територіальних громад в умовах кризового фінансування. *Науковий вісник*. 2022. № 11. С. 150–158.
27. Шевчук В. О. Грантова діяльність ОМС: організація та правове забезпечення. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 3. С. 99–108.
28. Яворська О. М. Фінансовий потенціал територіальної громади: сутність та структура. *Збірник наукових праць Запорізької політехніки*. 2020. Вип. 5. С. 33–38.
29. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання місцевих бюджетів за 2021 рік. URL: <https://mof.gov.ua/>
30. Міністерство фінансів України. Оперативні дані щодо виконання місцевих бюджетів за січень–грудень 2023 року. URL: <https://mof.gov.ua/>
31. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення). Аналітичний звіт «Моніторинг фінансової децентралізації» (на прикладі громад Рівненської області). 2024.
32. Асоціація міст України (АМУ). Бюджети громад в умовах вилучення військового ПДФО: виклики 2024 року. Аналітична записка. 2024.
33. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів місцевих бюджетів на фінансування заходів у сфері оборони. 2023.

34. Державна казначейська служба України (ДКСУ). Інформація про виконання місцевих бюджетів України за 2022–2024 роки. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
35. U-LEAD з Європою. Фінансова спроможність територіальних громад: аналіз змін та рекомендації. Аналітичний портал. 2023.
36. European Charter of Local Self-Government. Council of Europe. Strasbourg, 2023.
37. OECD. Fiscal Decentralisation and Local Finance: Key Trends and Policy Issues. Paris: OECD Publishing, 2020.
38. The World Bank. Local Government Finance and Fiscal Decentralization in Ukraine: Policy Options. Washington, D.C., 2021.
39. European Union. Cohesion Policy 2021–2027: Funding and Priorities. 2021.
40. Buss, T. F., & Foroughi, A. Disaster and Crisis Management in Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. Vol. 27, No. 3. P. 367–380.
41. Feld, L. P., & Baskaran, T. Fiscal Decentralization and Economic Growth in the OECD Countries. *Public Choice*. 2021. Vol. 189. P. 135–163.
42. Kopaczyk, J. Local government financial autonomy in Poland: an analysis of the new framework. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. Vol. 32, No. 5. P. 493–508.
43. Musgrave, R. A. The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. New York: McGraw-Hill, 2023. 628 p.
44. Oates, W. E. Fiscal Federalism. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 2021. 256 p.
45. Pollitt, C. The New Public Management: Lessons from Experience. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 240 p.
46. Офіційний сайт Шпанівської територіальної громади. URL: <https://shpanivska.gromada.org.ua/>

- 47.Рішення Шпанівської сільської ради «Про бюджет Шпанівської сільської територіальної громади на 2024 рік».
- 48.Звіт про виконання бюджету Шпанівської сільської ради за 2023 рік (оприлюднений на порталі Є-Data).
- 49.Стратегія розвитку Шпанівської територіальної громади на 2025–2030 роки (проект).
- 50.Положення про фінансовий відділ Шпанівської сільської ради.
- 51.Акімова Л. М. Фінансова стійкість місцевих бюджетів: методи оцінки та забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7. С. 145–152.
- 52.Борисова Т. В. Бюджетна прозорість та участь громадськості в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 98–103.
- 53.Вахненко Т. П. Публічно-приватне партнерство як інструмент фінансування місцевого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 110–115.
- 54.Грицюк А. М. Казначейське обслуговування місцевих бюджетів: проблеми та перспективи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3. С. 45–52.
- 55.Дем'янишин В. Г. Теоретичні засади формування місцевих фінансів. *Науковий вісник УМО*. 2018. Вип. 25. С. 78–85.
- 56.Єрмошенко М. М. Ефективність використання бюджетних коштів на місцевому рівні. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 112–117.
- 57.Заблудська І. В. Фінансове забезпечення соціальних послуг територіальних громад. *Соціальна політика і соціальна робота*. 2023. № 6. С. 55–62.
- 58.Климко О. І. Ризики та загрози фінансовій безпеці територіальних громад. *Науковий журнал «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2022. Вип. 40. С. 200–205.
- 59.Козак В. Р. Місцеві запозичення як інструмент капітальних видатків. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7. С. 138–144.

- 60.Кравченко В. А. Децентралізація та фінансова спроможність: досвід країн Центральної Європи. *Міжнародні економічні відносини*. 2019. № 5. С. 88–95.
- 61.Кушнірук В. О. Управління комунальним майном як джерело доходів місцевого бюджету. *Публічне управління: теорія та практика*. 2023. № 1. С. 70–76.
- 62.Левченко Т. А. Фінансовий менеджмент в органах місцевого самоврядування: проблеми кадрового забезпечення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 3. С. 105–112.
- 63.Мельник Л. О. Бюджетні ресурси та їх роль у розвитку територіальних громад. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 50–57.
- 64.Ніколаєва Л. П. Фінансова безпека територіальних громад у контексті воєнного стану. *Науковий вісник*. 2024. № 1. С. 180–187.
- 65.Олійник В. О. Проблеми адміністрування місцевих податків та шляхи їх вирішення. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 110–117.
- 66.Павлюк К. В. Гнучкість бюджетної політики в умовах економічної нестабільності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5. С. 40–47.
- 67.Свідомий В. І. Цифровізація місцевих фінансів та бюджетна прозорість. *Інформаційні технології в економіці*. 2023. № 2. С. 120–127.
- 68.Шевченко О. В. Фінансове вирівнювання як інструмент державної регіональної політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 65–72.
- 69.Яковлев О. І. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетних програм. *Науковий журнал «Економічний розвиток»*. 2021. № 1. С. 130–137.
- 70.Zimmerman, S. B. Crisis Budgeting: How Local Governments Manage Fiscal Stress. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78, No. 6. P. 901–910.