

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

**«ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»**

**Колективна монографія**

м. Івано-Франківськ

НАІР

2023

УДК 352:330.3:316.4  
ББК 65.050.9(4Укр)  
Л 98

**Особливості сучасного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад:** колективна монографія / За наук. ред. д. е. н., проф. Ляхович Г.І. – Івано-Франківськ: НАІР, 2023 – 460 с.

**Автори:**

*к.е.н., доц. Вақун О.В., к.і.н, Горан Т.А., к.філос.н. Готич М.І.,  
к.е.н., доц., Гродський С.В., к.е.н., доц. Данилишин В.І., к.е.н. Данилюк М.М.,  
к.е.н., доц. Дмитришин М.В., к. пол. н., доцент Жекало Г.І., к.е.н. Заяць М.Я.,  
к.е.н., доц. Король В.С., ст. викл. Крицак О.О., д.е.н., проф. Купчак В.Р.,  
д.е.н., проф. Ляхович Г.І., викл. Мартищук М.М., к.е.н., доц. Фурса Т.П.*

**Рецензенти:**

*Алексєнко Л.М., д.е.н., проф., завідувачка кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету;*

*Грabcук І.Л., к.е.н, доц., доцентка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку Державного університету «Житомирська політехніка»*

*Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету,  
протокол № 7 від 07.04.2023 р.*

© Колектив авторів, 2023  
© Видавництво НАІР, 2023

## ЗМІСТ

<b>Ляхович Галина Іванівна</b> Концептуальні та інституційно-організаційні аспекти розвитку державного управління на місцевому рівні	<b>4-30</b>
<b>Купчак Володимир Романович</b> Особливості юридичної відповідальності публічних службовців в Україні	<b>31-59</b>
<b>Вақун Оксана Володимирівна</b> Розвиток підприємництва у територіальній громаді	<b>60-90</b>
<b>Жекало Ганна Іванівна</b> Роль міжмуніципального співробітництва в контексті соціально-економічного розвитку громад	<b>91-110</b>
<b>Дмитришин Марта Василівна</b> Впровадження механізмів циркулярної економіки в практику територіальних громад	<b>111-141</b>
<b>Гродський Сергій Вікторович</b> Способи підтримки та розвитку громадської участі в муніципальному управлінні	<b>142-170</b>
<b>Заяць Марта Яремівна</b> Державне регулювання розвитку страхової діяльності	<b>171-200</b>
<b>Крицак Оксана Олексіївна</b> Механізми забезпечення ефективних комунікацій в системі місцевого самоврядування як фактор успішного розвитку громад	<b>201-226</b>
<b>Мартишук Михайло Богданович</b> Побудова ефективної системи підтримки та популяризації спорту в територіальній громаді	<b>227-258</b>
<b>Горан Тетяна Анатоліївна</b> Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України	<b>259-289</b>
<b>Король Володимир Степанович</b> Удосконалення управління кадровими ресурсами територіальних громад	<b>290-324</b>
<b>Фурса Тетяна Петрівна</b> Удосконалення управління фінансами територіальної громади	<b>325-355</b>
<b>Данилишин Володимир Іванович</b> Організація ефективного управління освітою в територіальній громаді	<b>356-394</b>
<b>Данилюк Марія Миколаївна</b> Оптимізація надання соціальних послуг на рівні громади	<b>395-428</b>
<b>Готич Михайло Іванович</b> Вдосконалення процесів управління соціокультурними напрямками роботи територіальної громади	<b>429-459</b>

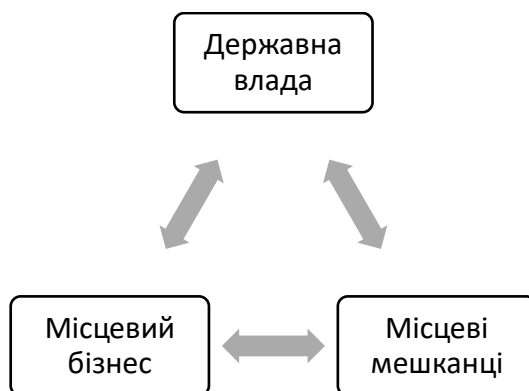
## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Стабільна фінансова спроможність територіальної громади є не лише запорукою забезпечення виконання нею своїх функцій і завдань, а також і ключовою можливістю досягнення сталого розвитку території. Підвищення ефективності управління фінансами громади є важливим завданням органів місцевого самоврядування, що робить тему дослідження актуальною.

Життєздатність будь-якої громади залежить від багатьох інституційних факторів, базового економічного, екологічного чи соціального стану, кліматичного, туристичного та промислового потенціалу, кадрового складу, небайдужості місцевого населення тощо.

Реформа децентралізації сформувала нові фінансово економічні відносини громади з (рис. 1):

1. Державною владою.
2. Місцевим бізнесом.
3. Місцевими мешканцями.



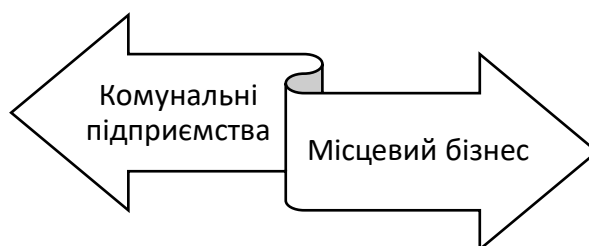
**Рис. 1.1. Суб'єкти, з якими мають фінансово-економічні відносини органи місцевого самоврядування**

*\*побудовано автором на основі [4, 5]*

Об'єднані територіальні громади будуть плани та стратегію побудови та розвитку цих взаємовідносин.

Відносини із місцевим бізнесом можна розділити на дві підкатегорії (рис. 2):

1. Відносини з комунальними підприємствами.
2. Відносини з приватним бізнесом, що функціонує на території громади.



**Рис. 2. Складові відносин з місцевим бізнесом**

*\*побудовано автором на основі [28, 60]*

Комунальні підприємства створюються громадою, на них впливає місцева влада, депутатський корпус. Приватний бізнес сплачує податки до місцевого бюджету.

Відносини між органами місцевої та державної влади мають характер, який відповідає трьом ключовим принципам (рис. 3).



**Рис. 3. Принципи відносин між органами місцевої та державної влади**

*\*побудовано автором на основі [27, 31]*

Ці відносини складаються як вертикально, так і горизонтально, а також використовують прямі та зворотні зв'язки.

З таких економічних відносин впливає ряд завдань, які покладаються на органи місцевого самоврядування:

- підготовка програми соціально-економічного розвитку території;
- ефективне використання наявних фінансових, трудових, природних та інших ресурсів;
- управління місцевим розвитком.

Загальна економічна теорія виділяє дві складові економічних відносин: соціально-економічні та організаційно-економічні.

Для того, щоб такі відносини були налагоджені у раціональній та ефективній формі повинен бути професіоналізм у владі і зацікавленість у позитивному результаті.

Територіальна громада для налагодження ефективних фінансово-економічних відносин користується рядом документів, серед яких:

- чинні нормативно-правові акти;
- інша документація державного значення;
- накази та розпорядження органів державної влади та місцевого самоврядування;
- загальнодержавні та місцеві стратегії;
- статuti територіальних громад;
- паспорти бюджетних програм;
- плани розвитку територій;
- інші акти управлінсько-організаційного характеру.

Фінансово-економічні відносини у громадах можна розділити за компонентами [4]:

- в економічній політиці;
- в бюджетному плануванні та планах розвитку громади;
- під час досягнення поставлених цілей;
- у процесі функціонування громади;
- під час реалізації господарської діяльності;

- в рамках розвитку громадянського суспільства.

Таблиця 1

**Складові економічних відносин [28, с. 108]**

Економічні відносини	
Організаційно-економічні	Соціально-економічні
Законодавчі, нормативні, правові	Відносини розподілу прав власності
Владно-адміністративні	Відносини економічного забезпечення програм і планів соціально-економічного розвитку
Функціонально-комунікаційні	Відносини економічного утримання суб'єктів реалізації місцевої влади
Професійні	Відносини створення й утримання соціальних підприємств і організацій
Координаційні	Відносини збалансування результатів діяльності і оплати праці
Організаційно-корпоративні	Відносини забезпечення соціальних програм планів проектів
Організаційно-кластерні	Відносини економічної підтримки незахищених верств населення
Відносини співпраці, співробітництва і партнерства	Відносини економічного забезпечення, охорони життя, здоров'я і культурної спадщини
Культури і спорту	Інші відносини, що формуються заради соціально-економічного розвитку суспільства
Відносини організації в економічних традиціях суспільства	Відносини контролю дотримання балансу інтересів
Інші відносини в організації суспільної праці	Відносини узгодження інтересів
Організаційно-господарські відносини	
Адміністративні відносини	

В перші роки реформи ці відносини не були відлагоджені до кінця; потрібен був час, що звикнути до змін, конкретизувати виняткові питання. Поступово виникає питання побудови ефективно діючого механізму управління фінансово-економічними відносинами та розробки критеріїв оцінки успіху його застосування.

Бюджет територіальної громади є її основним фінансовим планом з формування та використання фінансових ресурсів, які є необхідними для виконання покладених на органи управління громадою функцій та завдань.

Бюджетування, або організація бюджетного планування та управління складається з чотирьох важливих складових (рис. 4).

Ретроспективні фінансові дані, які можна почерпнути із бухгалтерського обліку обробляються за допомогою прийомів економічного аналізу та стає основою для середньострокового бюджетного планування та розробки цільових бюджетних програм.

Прийнятий місцевий бюджет направляється до центрів відповідальності у громаді.

Весь процес виконання місцевого бюджету детально фіксується інструментами бухгалтерського обліку, підлягають фінансовому контролю та аналізу. В процесі такого аналізу можуть надаватись рекомендації щодо зміни стратегії, прийняття певних управлінських рішень (чи їх корекції).

Важливою складовою бюджетування є порівняння планових даних з фактичними, виявлення відхилень, їх причин, удосконалення управління на цій основі.



**Рис. 4. Складові бюджетування**

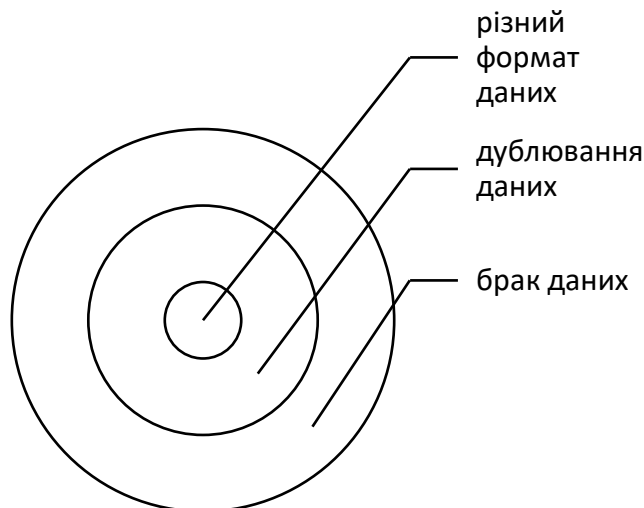
*\*побудовано автором на основі [15, 22, 32]*

В сучасних умовах важливим додатком до бухгалтерських даних є інформація офіційної статистики, рейтингові дані, дані соціологічних досліджень та опитувань. Ця інформація дає можливість дослідити фінансово-економічний стан своєї громади, порівнявши його з фінансово-економічним станом подібних суб'єктів. Важливою проміжною складовою є регіональна статистика, яка є складовою сходинкою від місцевої до загальнодержавної. Соціологічні дослідження дозволяють виявити існуючі фактичні проблеми, ознайомитись із труднощами, що виникають в інших громадах.

Якщо у громаді потрібно прийняти певне рішення, то бюджетування набуває характеру алгоритму.

Для підготовки проекту такого рішення спочатку збирають потрібну інформацію та дані. Ці дані оформлюють у вигляді інформаційно-аналітичних документів, тобто специфічно обробляються. Деталізація та крок періодичності збору даних буде залежати від потреб та задач керівництва громади.

На поточному етапі може виникати ряд проблем (рис. 5).



**Рис. 5. Проблеми збору даних для планування прийняття рішення**

*\*побудовано автором на основі [2, с. 111]*

Наприклад, для розробки плану бюджету територіальної громади потрібно врахувати ряд факторів, зокрема:

- врахувати стратегічні цілі та плани;
- розглянути фактичні дані минулих періодів;
- врахувати запити та потреби місцевого населення та бізнесу.

Для того, щоб ця робота була більш безпомилковою та легшою застосовують цифровізацію операцій. Автоматичне зберігання та обробка даних дозволяє уникнути помилок, зумовлених людським фактором, опрацьовувати з високою швидкістю значні

масиви інформації, оперативно вносити зміни тощо. Автоматизація бухгалтерського обліку, у свою чергу, дозволяє вести комплексних облік доходів та витрат бюджету, оперативно реагувати на зміни, надавати користувачу необхідну інформацію у зручному форматі та у визначений час.

Однак, така система повинна бути захищеною від втручання сторонніх осіб та потенційних помилок.

Робочі місця працівників мають бути належно обладнані, а персонал пройти відповідне навчання щодо особливостей користування такими програмами [9, с. 162].

У таблиці 2. наведено необхідні мінімальні вимоги щодо програмного забезпечення процесу бюджетування у територіальних громадах.

Таблиця 2

**Вимоги до програмного забезпечення бюджетування у територіальних громадах [2, с. 112]**

Функції	Функціональні можливості
Основні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка всіх бюджетів (бюджету руху грошових коштів, бюджету доходів та витрат і бюджету по балансу).</li> <li>2. Гнучке налагодження власної моделі бюджетування, включаючи складання бюджетів, механізм розробки та консолідації даних.</li> <li>3. Різноманітні способи планування (бюджетування).</li> <li>4. Можливість автоматичного складання оптимальних бюджетів за виділеними критеріями.</li> <li>5. Спеціальна підтримка складання планів.</li> <li>6. Введення платіжного календарю та механізм оперативного контролю виконання бюджетів.</li> <li>7. Інтеграція з фактичним даними для цілей планування та аналізу</li> </ol>
При формуванні бюджету	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка бюджетних запитів.</li> <li>2. Формування тимчасового розпису бюджету по дохідній та видатковій частинам бюджету.</li> <li>3. Формування постійних розписів бюджету по дохідній і видатковій частинам бюджету.</li> <li>4. Формування кошторисів установ та зведеного кошторису.</li> <li>5. Формування помісячних планів асигнувань.</li> <li>6. Формування лімітних довідок для розпорядників нижчого рівня.</li> <li>7. Балансування бюджету, формування тимчасових і постійних розписів фінансування.</li> <li>8. Підготовка рішення рад(и) про бюджет, формування додатків до рішень (Додаток 1, 2, 3, 5, 6).</li> <li>9. Формування розписів (тимчасових, постійних) бюджетів в електронному вигляді для подання до фінансових управлінь районних державних адміністрацій та управлінь державного казначейства</li> </ol>
При виконанні бюджету	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оперативне інформування про стан виконання дохідної частини бюджету, проведення аналізу виконання для підготовки звіту про стан виконання бюджету територіальної громади.</li> <li>2. Оперативне інформування про проведені видатки бюджету, проведення аналізу фінансування, контроль залишків призначень.</li> <li>3. Оперативний контроль за станом рахунків бюджету.</li> <li>4. Підготовка та формування змін (довідок про зміни) до розпису бюджету, формування уточнених розписів бюджету.</li> <li>5. Підготовка довідок про зміни до розпису фінансування для розподілу вільних залишків та при отриманні позичок в управліннях державного казначейства.</li> <li>6. Підготовка рішення рад(и) про зміни до бюджету, формування додатків до рішень (Додатки 1, 2, 3, 5, 6).</li> <li>7. Підготовка розпоряджень про виділення бюджетних коштів у паперовому та в електронному вигляді.</li> <li>8. Формування звітності до управлінь державного казначейства (Форм 2м, 4-1м, 4-2м, 4-3м, 7м).</li> <li>9. Формування довідок про зміни, розпоряджень, реєстрів в електронному вигляді для подання до фінансових управлінь районних державних адміністрацій та управлінь державного казначейства</li> </ol>
Додаткові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В автоматичному режимі перевірка вільного залишку при фінансуванні.</li> <li>2. Внесення змін до розпису видатків, що підвищує ефективність функцій контролю</li> </ol>



Незважаючи на ряд переваг, застосування бухгалтерського програмного забезпечення у невеликих громадах може супроводжуватись рядом труднощів, зокрема:

- використання одночасно кількох проблемних продуктів для різних операцій, які не співставляються між собою;
- складність роботи програми та використання;
- необхідність навчання працівників, які не мали відповідного досвіду взагалі;
- застаріле або взагалі відсутнє офісне обладнання;
- відсутність кадрового резерву.

Реформа децентралізації мала на меті створення крупніших об'єднаних територіальних громад, які будуть фінансово та інституційно спроможними виконувати всі зобов'язання та функції у сферах освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, соціального забезпечення та найважливіше – забезпечувати місцевий розвиток.

Бюджет є основним джерелом фінансування усіх необхідних витрат, проте ключовим інтелектуальним та рушійним ресурсом розвитку є місцеве населення. Небайдуже населення може надати значну підтримку місцевим органам влади, наприклад:

- виступати радниками і консультантами;
- працювати у громаді як посадовець чи волонтер;
- розпочати власний бізнес чи стати самозайнятим;
- платити офіційно податки та інші обов'язкові платежі;
- своїм людським капіталом, діями, зовнішнім виглядом житла, гостинністю підвищувати туристичну та інвестиційну привабливість громади тощо.

Поряд з цим, населення є ключовим наповнювачем місцевого бюджету та має повне право впливати на його розподіл. До того ж прозорість та відкритість бюджетного процесу та залучення до нього громадян є принципом демократії.

Згадана вище відкритість та прозорість передбачає не лише оприлюднення бюджетної інформації, а також можливість для місцевого населення обирати ті напрямки фінансування бюджетних програм, які такий мешканець вважає потрібними.

Партисипативний бюджет або бюджет участі є демократичним способом залучення громадян до розподілу коштів місцевого бюджету.

Практика бюджету участі залежить від двох необхідних факторів:

- бажання місцевого населення відповідально впливати на розподіл бюджетних коштів;
- бажання місцевих посадовців ефективно організувати процес такого впливу.

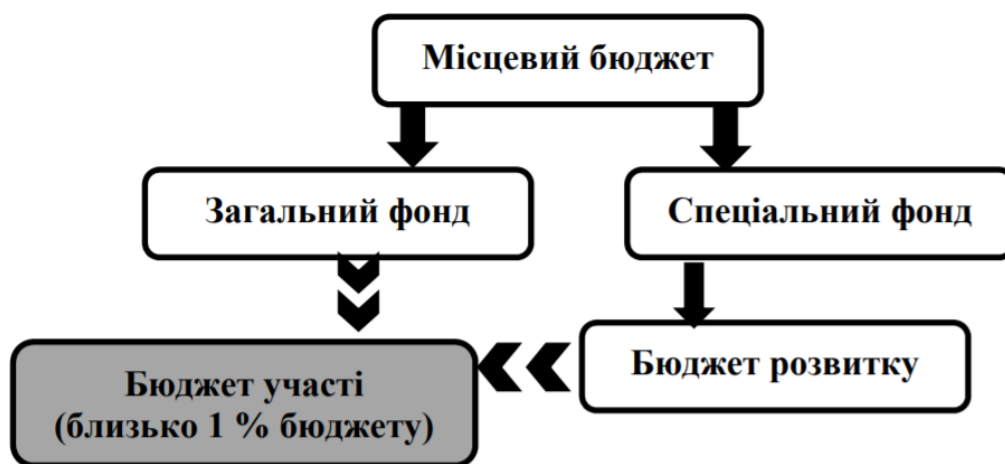
Однак територіальна громада має обов'язки з виконання ряду функцій та повинна фінансувати ці обов'язкові видатки. Тому на розсуд громадськості не може бути спрямовано весь обсяг бюджетних ресурсів. Зазвичай на бюджет участі спрямовують від 0,1 до 1,0% бюджету розвитку територіальної громади або доходів загального фонду такого бюджету (рис. б).

Зазвичай, система організації бюджету участі передбачає конкурс проектів, за тематикою відповідним програмам місцевого розвитку. До них можуть належати, наприклад проекти:

- покращення благоустрою;
- розвитку освіти чи охорони здоров'я;
- облаштування зелених зон, спортивних чи дитячих майданчиків;
- проведення конкурсів, турнірів чи фестивалів;
- вирішення соціальних проблем.

Тематика проектів має бути обмежена повноваженнями місцевих органів влади, відбір має бути прозорим, а сам проект повинен бути реалізованим на території громади.

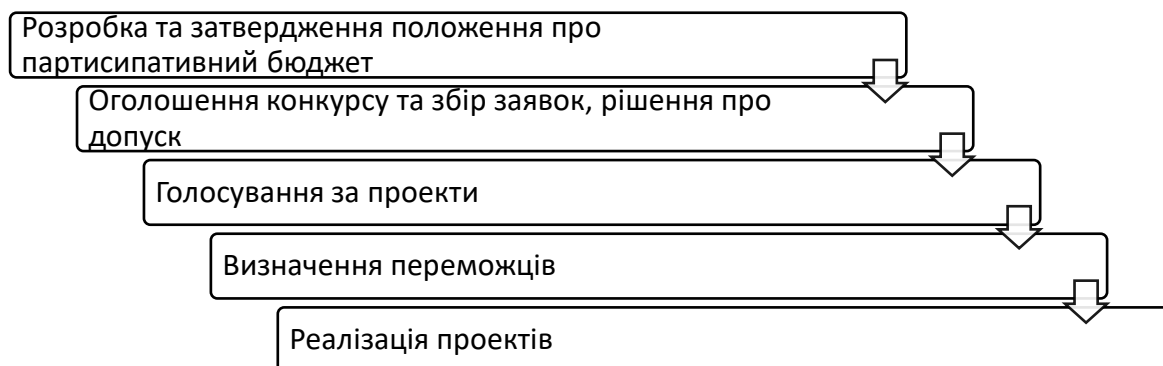
Також на проекти виділяється певна фіксована сума, або ж проекти діляться по категоріях.



**Рис. 6. Місце партисипативного бюджету у системі місцевих фінансів [49]**

В цілому бюджет участі є ефективним способом налагодження співпраці місцевих мешканців та громади, який, водночас, надає можливість покращити благоустрій та комфорт життя у громаді. Партисипативний бюджет є відображення демократії, сприяє підвищенню прозорості та відкритості бюджетного процесу, знизити корупцію, підвищити зацікавленість місцевого населення життям громади та зростання взаємної довіри.

Алгоритм реалізації бюджету участі зображено на рис. 7.



**Рис. 7. Алгоритм реалізації бюджету участі у територіальній громаді**

*\*побудовано автором на основі [19, 49, 50]*

Дзвиняцька сільська територіальна громада розташована в Івано-Франківському районі на Прикарпатті. Станом на початок 2021 року у громаді проживало більше 8700 людей.

Центром громади є село Дзвиняч (2489 осіб населення); також до громади входять ще 4 сільських населених пункти [17]:

- село Росільна (3205 осіб населення),
- село Космач (1583 осіб населення),
- село Міжгір'я (610 осіб населення),
- село Луквиця (830 осіб населення).

Свою відкритість громада позиціонує словами «Ми відкриті для діалогу та співробітництва з тими, кому важлива Україна, хто розуміє, що вкладати у село – не тільки престижно, але й вигідно, потрібно й дуже перспективно! Ми маємо людський потенціал та величезні ресурси, для економічного розвитку громади та ефективного використання інвестицій. Свої мрії зробимо цілями, цілі – планами, а плани наші будуть дієвими та результативними!» [17].

Дані про загальну площу земель громади наведено в таблиці 3

## Загальна площа земель Дзвиняцької сільської територіальної громади [17]

Назва	Площа, га	%
Загальна площа земель	7117,8	100
Сільськогосподарські землі, у тому числі:	2933,0221	41,2
сільськогосподарські угіддя, з них:	2933,0221	41,2
рілля	2077,2077	70,8
багаторічні насадження	71,5404	2,4
сіножаті	246,8047	8,4
пасовища	518,6262	17,7
під господарськими будівлями і дворами	12,943	0,4
під господарськими шляхами і прогонами	5,38	0,18
землі, які перебувають у стадії меліоративного будівництва та відновлення родючості	-	0
Землі лісгосподарського призначення, у тому числі:	3674	100
лісові землі	3661,8	99,7
чагарники	12,2	0,3
Забудовані землі, у тому числі:	382,7532	100
землі житлової та громадської забудови	229,7226	60
землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення	42,4574	40
Землі рекреаційного призначення	5,434	100
<i>Землі природно заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення</i>	5,434	100
<i>Землі оздоровчого призначення</i>	-	0
<i>Землі історико-культурного призначення</i>	-	0
Відкриті заболочені землі	-	0
Води	29,3	100
Землі запасу	559,308	100

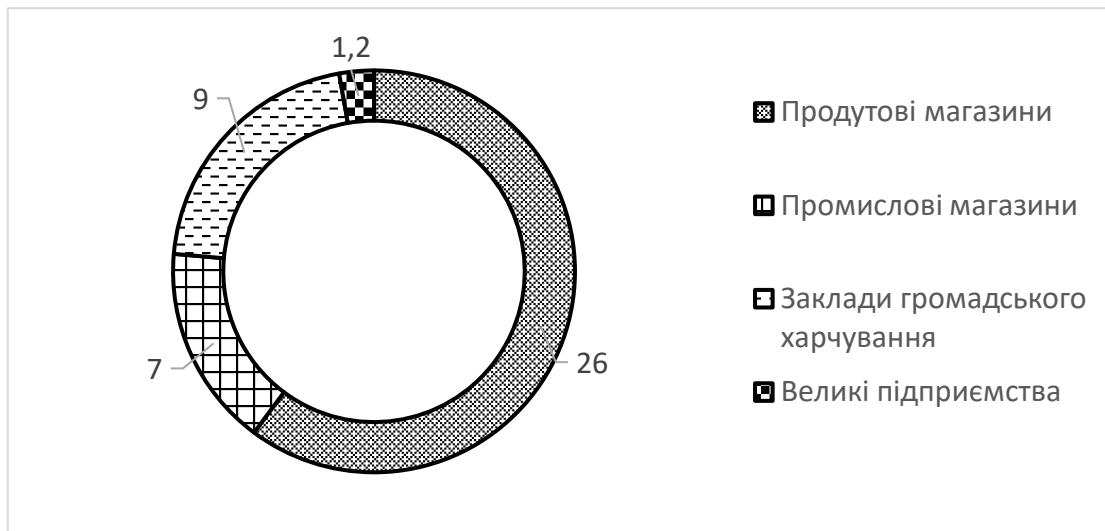
На території громади працює 5 навчальних закладів (3 середньої та 2 дошкільної освіти), 2 амбулаторії сімейної медицини та 3 фельшерсько-акушерські пункти.

Громада була створена у жовтні 2017 року. З того часу у громаді відбулось чимало змін. Так, у серпні 2018 року відкрили ясла-садочок «Дзвіночок» та у вересні 2018 року створили Центр медико-санітарної допомоги.

Територіальна громада має гірський ландшафт, туристичну та рекреаційну привабливість, зручне транспортне сполучення з обласним центром – Івано-Франківськом.

Лише 0,016% населення громади щодня їздить на роботу за межі громади, а на території сіл громади працює 114 фізичних осіб-підприємців.

У громаді функціонує 26 продуктових магазинів та 6 магазинів іншого профілю; 9 закладів громадського харчування та 1 велике підприємство «Уніплит» (деревообробна промисловість) (рис. 8)



**Рис. 8. Підприємства Дзвиняцької сільської територіальної громади**

*\*побудовано автором на основі [17]*

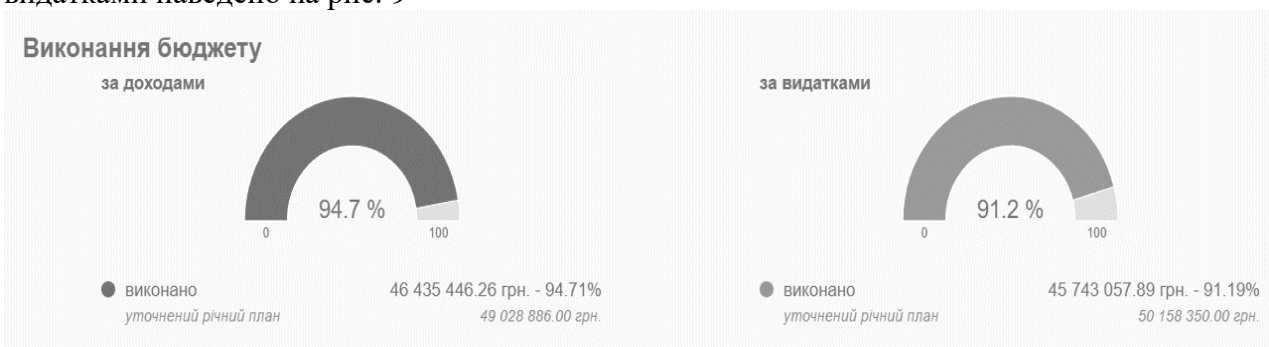
Таким чином, громада має перспективи розвитку.

Для підвищення проінформованості мешканців громади та будь-яких зацікавлених осіб, а також з метою сприяння відкритості фінансових відносин у громадах та використання бюджетних коштів інформацію щодо бюджету кожної української громади можна знайти на платформі Open Budget – Державному веб-порталі бюджету для громадян [13].

Зокрема, на порталі можна дізнатись інформацію за 2018-2020 роки про:

1. Виконання місцевого бюджету.
2. Структуру місцевого бюджету.
3. Щомісячну динаміку показників місцевого бюджету.
4. Баланс місцевого бюджету.
5. Виконання місцевого бюджету в розрізі загального та спеціального фонду.

Виконання бюджету Дзвиняцької територіальної громади за 2020 рік за доходами та видатками наведено на рис. 9



**Рис. 9. Виконання бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2020 рік за доходами та видатками [6]**

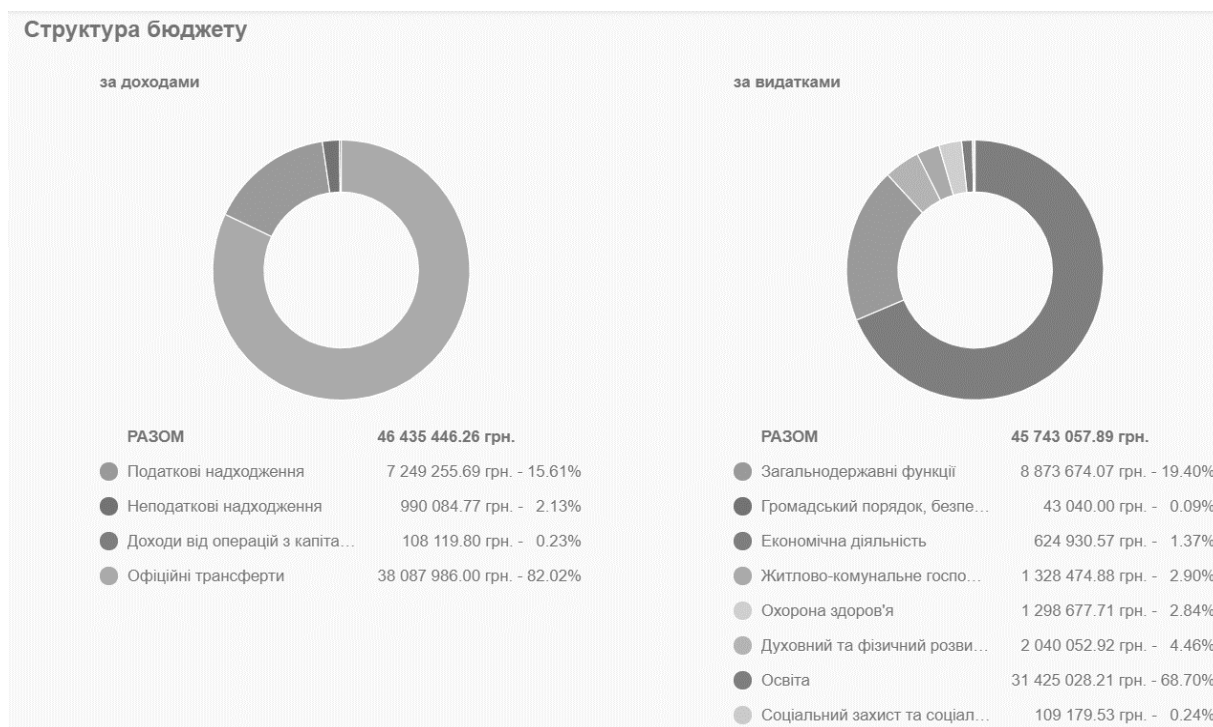
Як бачимо з рис. 1, бюджет Дзвиняцької громади було недовиконано як за доходами, так і за видатками.

На рис. 2. наведено структуру доходів та видатків бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2020 рік (рис. 10).

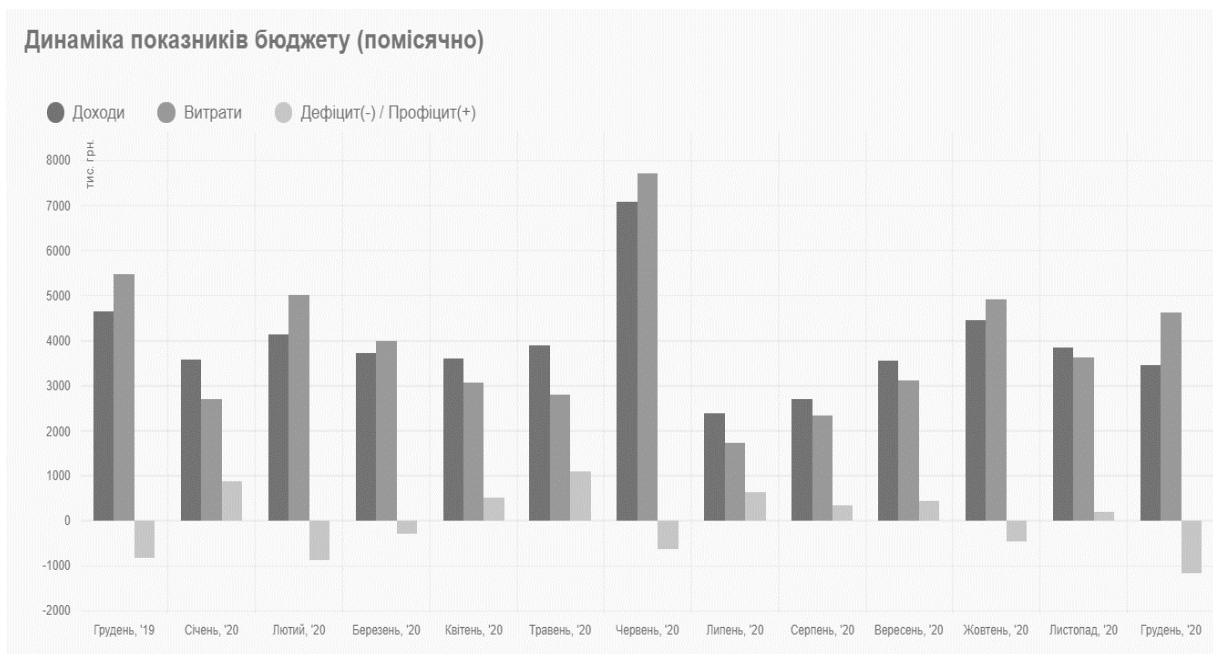
Таким чином, основну частку доходів бюджету Дзвиняцької громади у 2020 році склали офіційні трансферти. Це, в першу чергу, пов'язано із необхідністю виконання переданих державою повноважень, проте, також свідчить про необхідність підвищення власної фінансової спроможності.

У структурі ж доходів найбільшу частку займає освіта та загальнодержавні функції, натомість мізерно мало було витрачено на порядок та безпеку.

На рис. 3. Наведено дані щодо динаміки показників бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2020 рік в помісячному розрізі (рис. 10).



**Рис. 10. Структура доходів та видатків бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2020 рік, % [6]**



**Рис. 11.. Щомісячна динаміка показників бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2020 рік [6]**

Як бачимо з рис.11., у громаді має місце нерівномірний рух грошових коштів у помісячному розрізі. Це, у свою чергу, вимагає налагодження ефективного управління грошовими потоками.

На рис. 12. наведено порівняльні дані бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2019 та 2020 роки.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2019	2020	ТЕМП РОСТУ	2019	2020	ТЕМП РОСТУ	2019	2020	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	46 812.8	45 560.8	-1 251.9 (97.3%)	2 433.4	874.5	-1 558.9 (35.9%)	49 246.3	46 435.4	-2 810.9 (94.2%)
ВИДАТКИ	41 336.5	41 370.3	33.7 (100.0%)	8 456.6	4 372.7	-4 083.9 (51.7%)	49 793.2	45 743.0	-4 050.1 (91.6%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФІЦИТ (-) / ПРОФІЦИТ (+)	5 476.3	4 190.5	-1 285.7	-6 023.2	-3 498.1	2 525.0	-546.8	692.3	1 239.2

**Рис. 12. Баланс бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади за 2019 та 2020 роки, тис. грн. [6]**

Незважаючи на невиконання бюджету Дзвиняцької громади у 2020 як за доходами, так і за видатками, був збережений профіцит (на відміну від дефіцитного 2019 року) [7, 8].

Таким чином, Державний веб-портал бюджету для громадян дозволяє отримувати інформацію оперативно та в доступній формі, що дозволяє підвищувати якість аналізу, моніторингу та планування у системі фінансів громад.

Для того, щоб оцінити фінансові показники досліджуваної нами Дзвиняцької територіальної громади необхідно вибрати базу для порівняння результатів управління фінансами даної громади із показниками подібних громад. Щоб показники були порівнювані, ми дотримуватимось кількох ключових критеріїв:

- територіального;
- масштабного;
- змістовного.

В рамках першого критерію ми обрали регіон розміщення громади – Івано-Франківську область. Причиною такого вибору стали подібні кліматичні умови, густота населення, загальний рівень життя та доходів місцевих мешканців.

В категорії масштабу ми будемо порівнювати обрану для аналізу громаду з іншими громадами з близькою кількістю населення. Дзвиняцька сільська територіальна громада за даним критерієм потрапляє у категорії населення від 5 до 10 тисяч осіб.

Оскільки центр досліджуваної нами громади – село, то й для порівняння ми обрали аналогічні громади з центрами у сільських населених пунктах. Це, на нашу думку, є логічним вибором, адже селища міського типу та міста мають більше можливостей, вищий потенціал, часто більш розвинену промисловість тощо.

Таким чином, окрім Дзвиняцької сільської територіальної громади до нашої бази порівняння входять такі громади Івано-Франківської області, як:

1. Білоберізька сільська територіальна громада.
2. Витвицька сільська територіальна громада.
3. Дубівська сільська територіальна громада.
4. Дубовецька сільська територіальна громада.
5. Загвіздянська сільська територіальна громада.
6. Коршівська сільська територіальна громада.
7. Космацька сільська територіальна громада.

8. Матеївецька сільська територіальна громада.
9. Олешанська сільська територіальна громада.
10. Переріслнянська сільська територіальна громада.
11. Спаська сільська територіальна громада.
12. Старобогородчанська сільська територіальна громада.
13. Ямницька сільська територіальна громада.

Отже, для дослідження наша база знань знаходитиметься у кількості 14 сільських територіальних громад Івано-Франківської області.

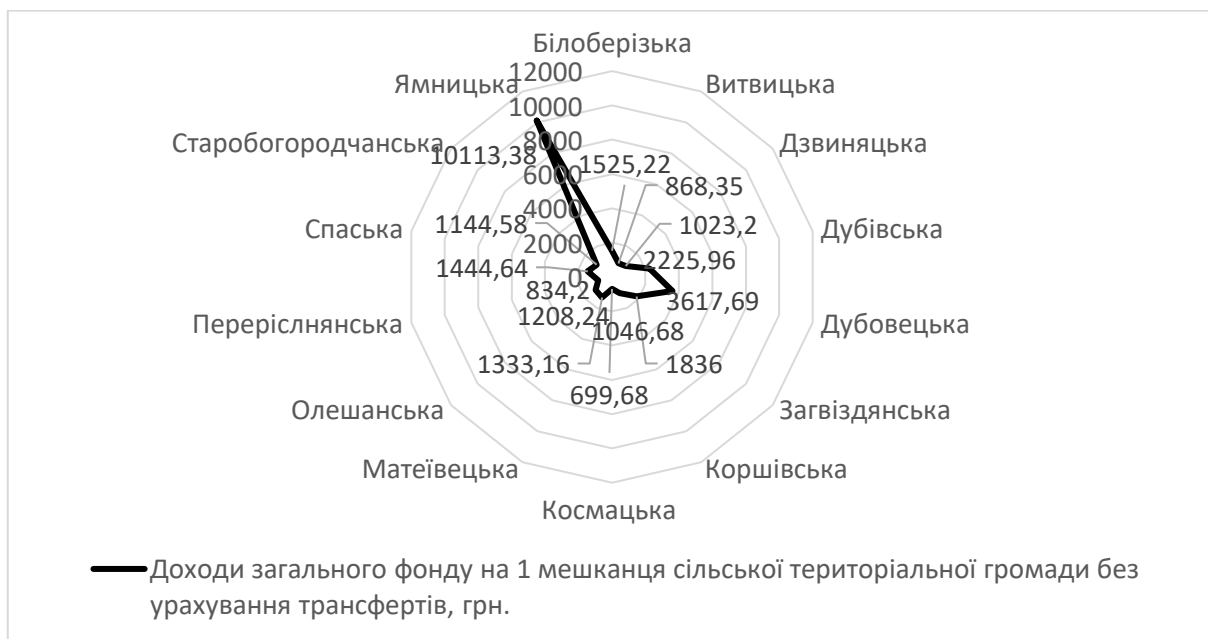
Для того, щоб максимально дослідити найсучасніші дані щодо фінансових показників ми будемо користуватись даними статистики дашборду Інтернет-ресурсу decentralization.gov.ua. Найсвіжіші доступні дані – станом на 1 липня 2021 року.

Досліджуватимемо ми ряд таких показників, як [39]:

1. Доходи загального фонду на 1 мешканця сільської територіальної громади без урахування трансфертів, грн.
2. Частка видатків на апарат управління сільської територіальної громади, %.
3. Капітальні видатки на 1 мешканця сільської територіальної громади, грн.
4. Рівень дотаційності сільської територіальної громади, %.
5. Частка заробітної плати у видатках загального фонду сільської територіальної громади, %.
6. Видатки на культуру, фізичну культуру та спорт на 1 мешканця сільської територіальної громади, грн.
7. Частка доходів сільської територіальної громади за рахунок трансфертів, %.
8. Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду сільської територіальної громади, %.

Таким чином база дослідження фінансових показників складатиметься із 8 коефіцієнтів різної розмірності (грн. та %).

Розглянемо дані щодо доходів загального фонду у досліджуваних громадах (рис. 13).



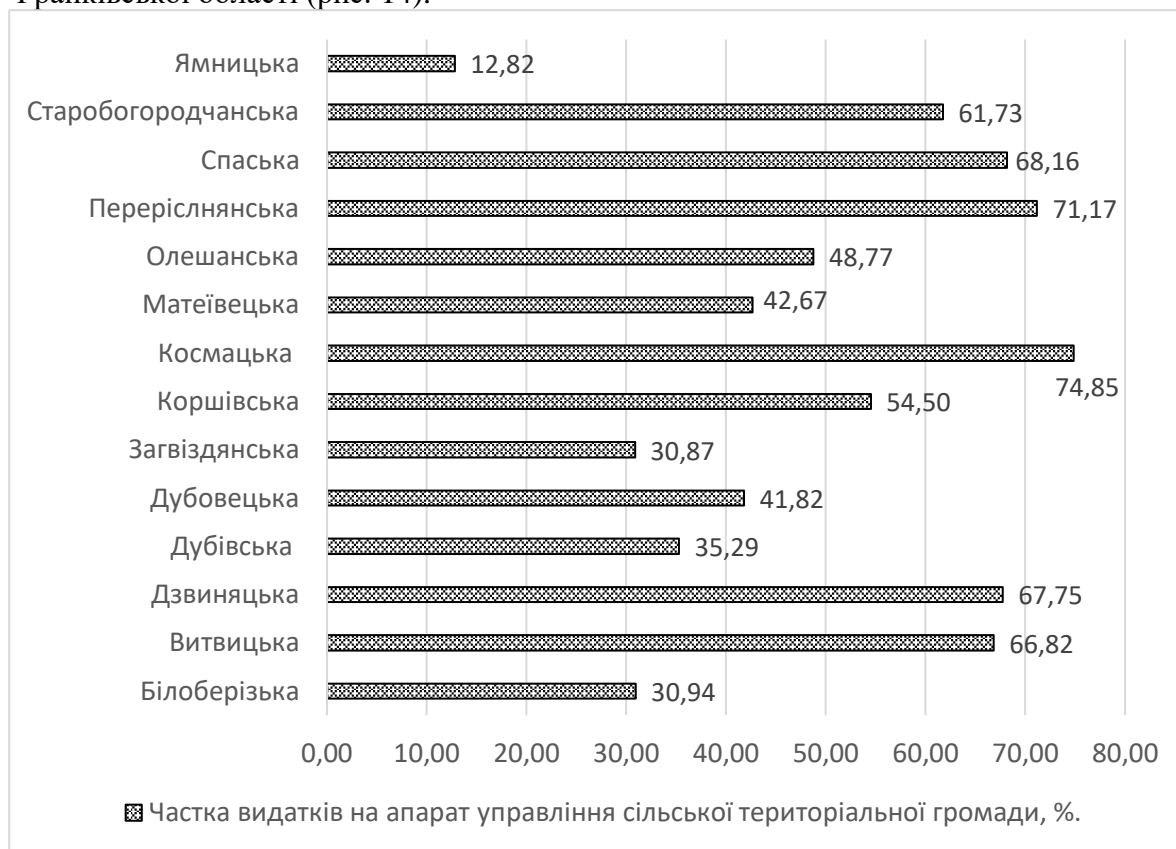
**Рис. 13. Доходи загального фонду на 1 мешканця сільської територіальної громади без урахування трансфертів, грн. станом на 1 липня 2021 року [42]**

Доходи загального фонду 13 із 14 досліджуваних нами громад є нижче всеукраїнського рівня. Лише Ямницька сільська територіальна громада має суттєво більші доходи загального фонду за рахунок розміщення на території громади потужних промислових підприємств.

Коли реформа децентралізації передала повноваження на місця, то у новостворених об'єднаних територіальних громадах значно розширився адміністративний апарат (відділи освіти, молоді та спорту, організаційно-кадрової та правової роботи, бухгалтерського обліку та звітності, фінансовий відділ та інші типові структури уже було сформовано на рівні громади). Таким чином, суттєво зріс також фонд оплати праці працівників територіальної громади.

Безумовно, кожна людина, яка виконує ту чи іншу роботу повинна отримувати гідну оплату працю. Проте, витрати на заробітну плату не завжди дозволяють досягти місцевого розвитку; а коли витрати на оплату праці становлять основну частку всіх витрат – це позбавляє громаду значної частки можливостей.

Розглянемо далі частку витрат на апарат управління у досліджуваних громадах Івано-Франківської області (рис. 14).



**Рис. 14. Частка витратів на апарат управління сільської територіальної громади, % станом на 1 липня 2021 року [42]**

З-поміж інших громад у Дзвиняцькій сільській територіальній громаді є досить значною частка витрат на апарат управління – 67,75%. Вважаємо, що громаді слід розглянути можливість оптимізації кадрового складу через перерозподіл повноважень між працівниками та вивчити повноваження кожного з них. Адже такий відсоток витрат може бути виправданий лише за умови високої продуктивності праці. Усі 13 громад (окрім Ямницької) характеризуються рівнем витрат на апарат управління вищим, ніж середній показник по Україні.

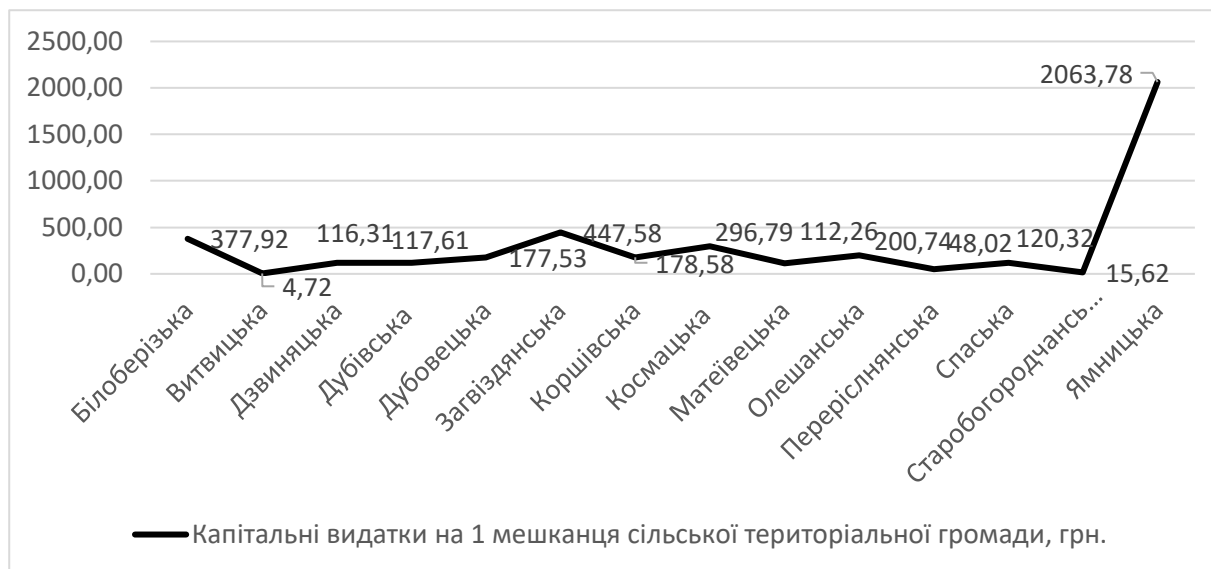
За даним показником найменшу частку має Ямницька сільська територіальна громада, яка, водночас, має найбільшу кількість населення.



Наступними розглянемо капітальні видатки на одного мешканця територіальної громади (рис. 15).

В цілому необхідно відзначити невисокий рівень капітальних видатків у більшості громадах обраної нами сукупності (за винятком Ямницької громади).

Капітальні видатки мають характер довготермінових капіталовкладень, тобто є видатками розвитку. Тому нарощення їх обсягу дозволить збільшити привабливість громади (як інвестиційної, так і туристичної), покращити умови життя місцевого населення та створити нові можливості. Таким чином, громади повинні прагнути до збільшення як абсолютної суми витрат на капітальні заходи, так і їх частки у загальній сумі витрат.



**Рис. 15. Капітальні видатки на 1 мешканця сільської територіальної громади, грн. станом на 1 липня 2021 року [42]**

Наступним досліджуваним нами показником є рівень дотаційності громад (рис. 16)



**Рис. 16. Рівень дотаційності сільської територіальної громади, % станом на 1 липня 2021 року [42]**

У зв'язку з тим, що державою гарантовано рівні умови життя кожного мешканця України, не залежно від регіону чи населеного пункту його мешкання, громади, які не можуть забезпечити себе належним рівнем доходу дотуються з Державного бюджету України. Крім того, існує ряд повноважень (наприклад, освіта чи охорона здоров'я), які є делегованими державою місцевим органам влади – не них виділяється цільове фінансування.

У даному випадку, чим менш дотаційною є громада – тим ефективніше вона функціонує. На жаль, практично всі сільські територіальні громади нашої вибірки (окрім вже згаданої Ямницької територіальної громади) є дотаційними; найменший рівень дотаційності спостерігаємо у Дубовецькій громаді, яка має всі шанси (за умови ефективного управління) цей рівень зменшити (показник нижчий середнього по Україні).

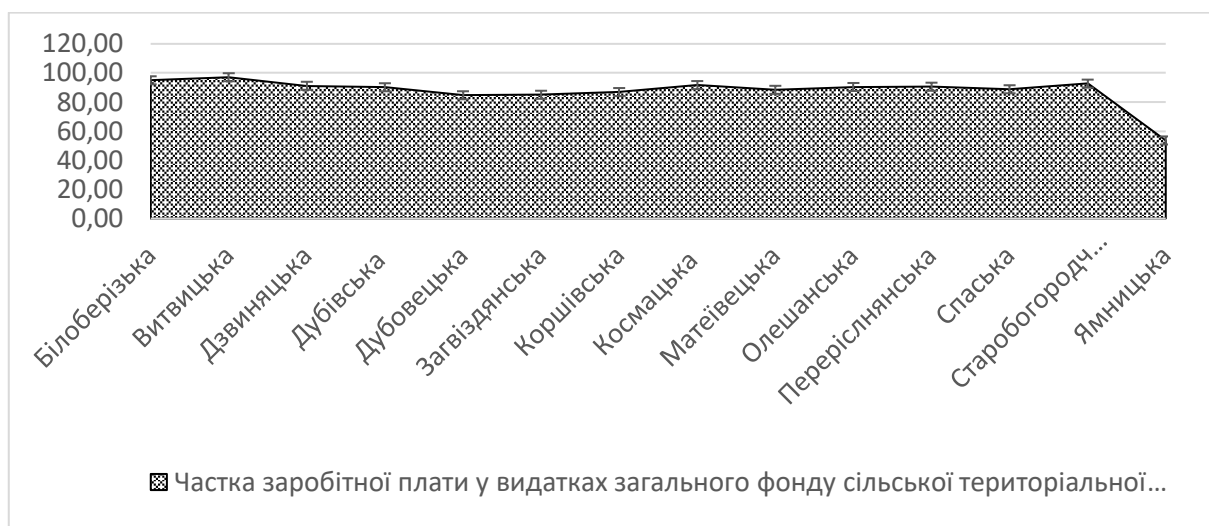
Рівень дотаційності понад 60% свідчить про проблеми із фінансовою спроможністю громади, що може вирішуватись шляхом укрупнення громад та об'єднання з іншою громадою. Також рівень дотаційності зменшить нарощення власних доходів громади, що, в свою чергу, передбачає розвиток підприємницької діяльності, створення нових робочих місць та покращення інвестиційної привабливості в цілому.

Дослідимо далі показник частки заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади (рис. 17).

Навіть у Ямницької громади ми спостерігаємо рівень витрат на оплату праці вище 50%, а у Витвицької громади цей показник взагалі становить понад 97%. Таким стан свідчить про те, що громада практично всі ресурси витрачає на оплату праці.

Дзвиняцька громада характеризується хоч і не найвищим, проте, досить значним відсотком значення цього показника.

Фізична культура та спорт дозволяє підтримувати належний рівень здоров'я місцевого населення та особлива потрібна дітям. Гарне самопочуття дозволяє жити повним життям, мати енергію до фізичної та розумової праці, гарний настрій та менше грошей витратити на ліки. Тому громада, яка піклується про власне населення повинна приділяти достатню увагу фізичній культурі та спорту.



**Рис. 17. Частка заробітної плати у видатках загального фонду сільської територіальної громади, % станом на 1 липня 2021 року [42]**

Культура, у свою чергу, розвиває інтелектуальний та духовний капітал людини, дозволяє заспокоїти нерви, впустити у своє життя прекрасне, а в умовах гібридної війни дозволяє відчувати власну самотність, приналежність до нації та сформувати впевненість у своєму я.

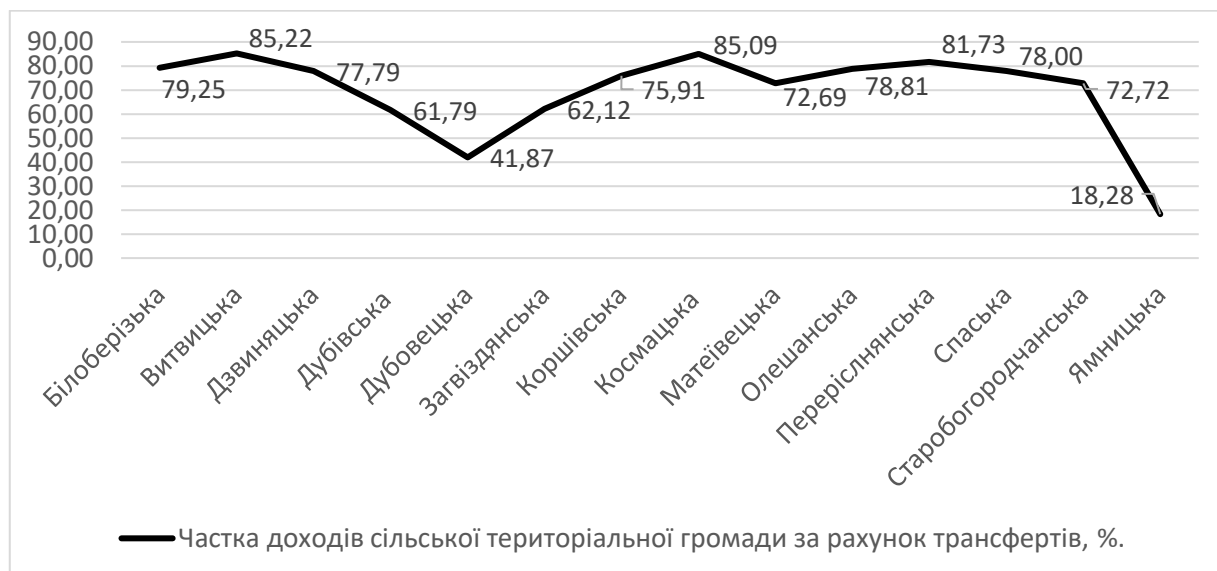
Таким чином, наступний досліджуваним показник – видатки на культуру, фізичну культуру та спорт у розрахунку на одного мешканця громади (рис. 18).



**Рис. 18. Видатки на культуру, фізичну культуру та спорт на 1 мешканця сільської територіальної громади, грн. станом на 1 липня 2021 року [42]**

Згідно рисунку Космацька та Коршівська громади мають найменший рівень витрат на дану категорію; більше витрачають Дубовецька та Ямницька громади. Витрати Спаської та Витвицької громади також відповідають середньому по Україні рівню. Решті громад доцільно розглянути можливість збільшення фінансування цих важливих заходів.

Частка доходів досліджуваних нами громад за рахунок трансфертів наведено на рис. 19.



**Рис. 19. Частка доходів сільської територіальної громади за рахунок трансфертів, % станом на 1 липня 2021 року [42]**

Найбільш дотаційними є Витвицька, Космацька та Переріслянська сільські територіальні громади; Дзвиняцька громада має залежність від державних трансфертів на середньому (з-поміж аналізованих громад) рівні. Поряд з цим, лише Ямницька громада має меншу частку трансфертів, ніж середній по Україні показник.

Останній, проте найважливіший показник, який відображає стан фінансів територіальної громади є частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду бюджету громади (рис. 20).



**Рис. 20. Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду сільської територіальної громади, % станом на 1 липня 2021 року [42]**

Місцеві податки та збору становлять основне джерело самостійності громади, адже є власними надходження бюджету. Оскільки до бюджету громади включається 60% податку на доходи фізичних осіб, то почасти, цей податок і є основним джерелом формування цієї групи доходів. Таким чином, доходи громад напряму залежать від робочих місць у громаді, які важливо розвивати.

За даними рис. 20. Дзвиняцька сільська територіальна громада відповідає середньому по Україні рівню частки місцевих податків та зборів.

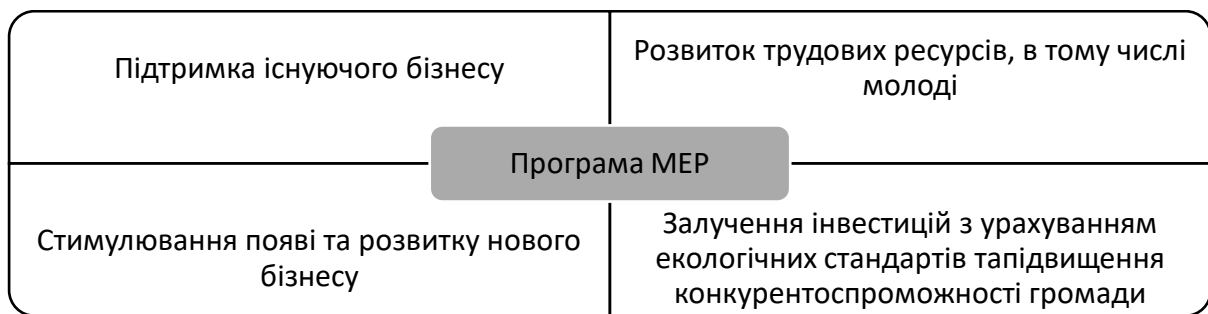
Для розвитку будь-якої громади потрібні фінансові ресурси у бюджеті громади. Збільшення робочих місць, залучення інвесторів та розвиток підприємницької діяльності дозволить не лише підвищити рівень фінансової спроможності громади та рівень життя її мешканців, а й збільшити фінансування культури та фізичної культури, капітальних видатків, та підвищити фінансовий потенціал території в цілому.

У порівнянні із подібними територіальними громадами регіону, Дзвиняцька громада знаходиться у другій половині рейтингового списку за фінансовими показниками. І хоч не витрачає найбільше на функціонування апарату управління та виплату заробітної плати, проте є дотаційною та потребує підвищення ефективності як управління фінансами так і забезпечення місцевого розвитку в цілому.

Дзвиняцька територіальна громада піклується про власне майбутнє та має довгострокові плани з розвитку місцевого потенціалу.

Відповідно до Стратегії розвитку громади [53] було розроблено Програму місцевого економічного розвитку Дзвиняцької сільської територіальної громади [14].

Програма місцевого економічного розвитку Дзвиняцької громади включає чотири важливі складові (рис. 21).

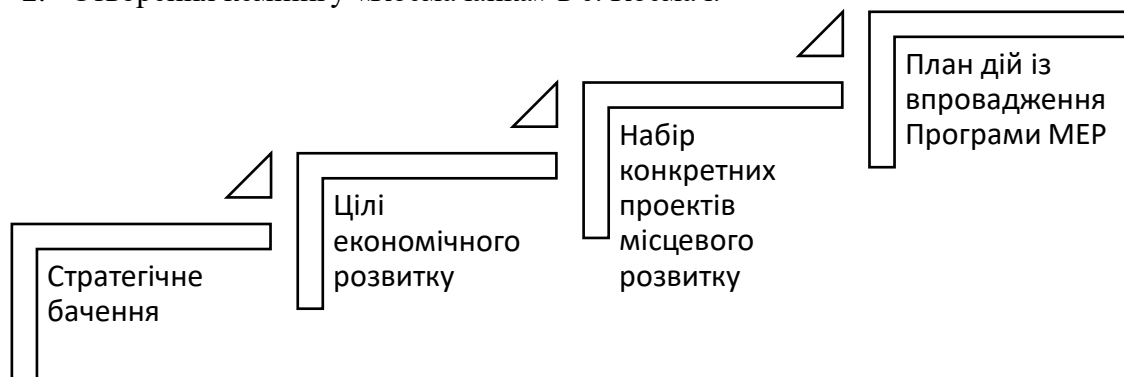


**Рис. 21. Складові Програми місцевого економічного розвитку Дзвиняцької громади**  
\*побудовано автором на основі [53]

Програма місцевого розвитку Дзвиняцької громади включає взаємопослідовні частини (рис. 22).

Серед запланованих проектів громада виділяє:

1. Створення енергетичного кооперативу «Сонячна громада».
2. Створення кемпінгу «Космачанка» в с. Космач.



**Рис. 22. Взаємопослідовні частини Програми місцевого розвитку Дзвиняцької сільської територіальної громади**

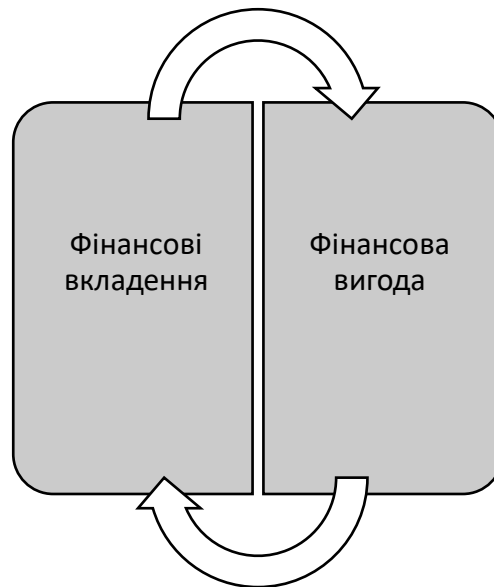
\*побудовано автором на основі [52]

На наступному етапі важливим є моніторинг досягнення поставлених цілей, контроль за виконанням завдань посадовими особами та цільове використання бюджетних ресурсів.

Стратегія місцевого розвитку має прямий взаємозв'язок із фінансовими ресурсами, адже, з одного боку, будь-які заплановані заходи потребують фінансових вкладень; з іншого – реалізовані проекти в майбутньому можуть принести (чи навіть повинні) фінансову вигоду (рис.23).

Оскільки Дзвиняцька сільська територіальна громада є дотаційною громадою, проте, має туристичний та рекреаційний потенціал (адже знаходиться у гірській місцевості). Логічним буде стимулювання розвитку туристичної галузі, яка дозволить розвинути сферу послуг (перевезення, екскурсії, оздоровлення, поселення, харчування), тобто створити нові робочі місця, стимулювати розвиток підприємницької діяльності (в тому числі малого бізнесу).

Також цікавим способом місцевого розвитку можуть бути народні промисли, бжолярство, альтернативна енергетика, вирощування та переробка ягід та грибів.



**Рис. 23. Взаємозв'язок фінансових вигод та фінансових вкладень у реалізації стратегічних проектів місцевого розвитку**

*\*побудовано автором*

Дзвиняцька сільська територіальна громада є дотаційною, тобто в значній мірі залежною від фінансування з Державного бюджету України.

Така проблема, загалом, притаманна багатьом громадам Прикарпаття; та й інших регіонів України. З досліджуваних нами громад лише одна з чотирнадцяти громад повністю фінансово спроможна. І ця спроможність зумовлена наявними великими промисловими підприємствами. Зрозуміло, що не кожна громада має в наявності такий базис, а розвинути його у короткий термін дуже складно (підприємства Ямниці працюють ще з часів Радянського Союзу).

Зрештою, делеговані повноваження державної влади забезпечується трансфертами, що є цілком нормальною практикою. Проте, використання будь-яких фінансових ресурсів потребує належного контролю для уникнення зловживання та обмеження корупційної складової.

Органами державної влади, на які покладено функції із фінансового контролю в Україні є [34, с. 39]:

1. Державна контрольно-ревізійна служба України.
2. Державна аудиторська служба України.
3. Рахункова палата України.

Внутрішній фінансовий контроль покладено на місцеві органи влади територіальної громади.

Важливою складовою фінансового контролю є контроль за дотриманням бюджетного законодавства, який включає ряд заходів (рис. 24).

Під час перевірок попередніх років Рахунковою палатою України було виявлено ряд порушень, в тому числі основні стосувались:

- адміністрування доходів;
- нецільове використання коштів;
- порушення під час фінансового планування;
- неефективне управління бюджетними коштами;
- неефективне використання бюджетних коштів.



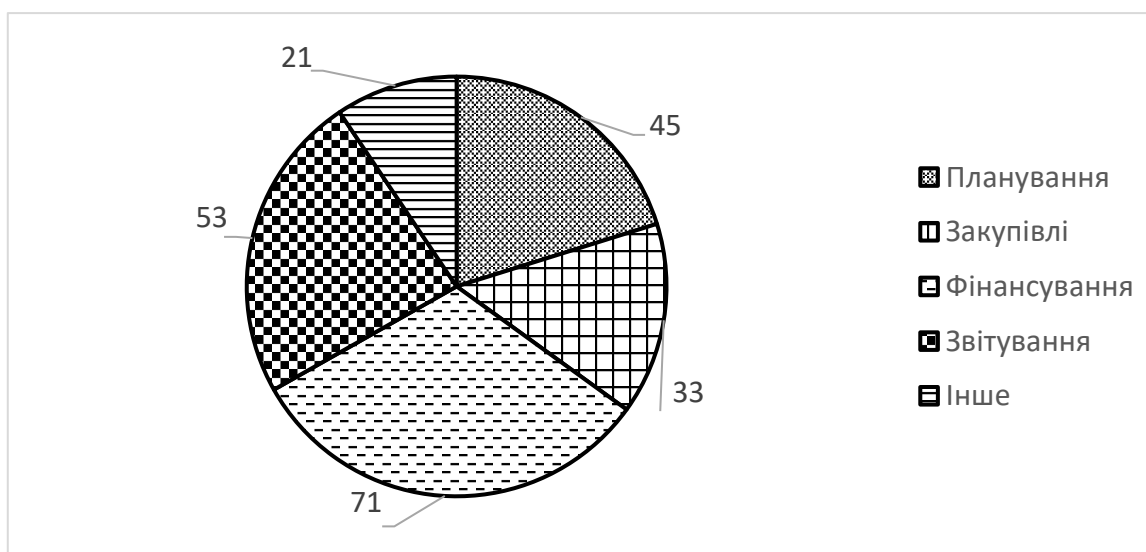
**Рис. 24. Складові контролю за дотриманням бюджетного законодавства**

*\*побудовано автором на основі [18, 34, 47]*

Слід відзначити, що перевірка ефективності використання бюджетних коштів є відносно новим заходом контролю. Якщо контроль за цільовим використанням бюджетних коштів здійснювався постійно багато років, то оцінка дій чи бездіяльності в частині раціонального та використання цих ресурсів здійснюється відносно недавно.

В частині перевірки міжбюджетних трансфертів згідно офіційних даних Рахункової палати України у 2018-2020 роках було проведено 16 аудиторських перевірок цих ресурсів та виявлено сумарно 223 недоліки.

Етапи, на яких були виявлені недоліки під час перевірки наведено на рис. 25.



**Рис. 25. Етапи, на яких було виявлено недоліки під час аудиторських перевірок міжбюджетних трансфертів у 2018-2020 роках, од.**

*\*побудовано автором на основі [47]*

Основні недоліки, які були ідентифіковані зовнішніми аудиторами під час перевірки міжбюджетних трансфертів у 2018-2020 роках наведені у таблиці 4

Таким чином, більшість порушень здійснювалось у процесі ведення бухгалтерського обліку та формування звітності. Також розпорядники бюджетних коштів закуповували товари, які не відповідали стандартам чи існуючим вимогам, порушували терміни виконання зобов'язань, не дотримувались нормативів, завищували вартість послуг або не могли підтвердити обсяги виконаних робіт.

В меншій мірі порушення стосувались відкритості інформації, маніпуляцій з об'єктом купівлі, неправомірної зміни процедур, сфальсифікованого визначення переможця торгів, неправомірно здійснених видатків чи неповернення коштів.

Внутрішній аудит найчастіше виявляв порушення під час [34, с. 39]:

1. Здійснення будівельних чи монтажних робіт.
2. Управління та використання комунального майна.
3. Управління бюджетними коштами.
4. Ведення бухгалтерського обліку та формування звітності.
5. Здійснення земельних відносин.
6. Проведення рекламної діяльності.
7. Підготовки, організації та реалізації інвестиційних проєктів.
8. Здійснення закупівель.
9. Житлового забезпечення.
10. Здійснення контрольних-наглядових функцій.

Таблиця 4

#### Недоліки, ідентифіковані зовнішніми аудиторами під час фінансового контролю міжбюджетних трансфертів [18]

Назва	Планування	Закупівлі	Звітність	Фінансування	Інше
Відсутні документи (не затверджені)	7	4	4	6	6
Нерозміщення інформації про проведення процедур закупівель	-	-	7	-	-
Порушення правил ведення бухгалтерського обліку і звітності	-	-	21	-	1
Закупівля товарів/послуг, які не відповідають вимогам/стандартам	-	6	-	11	-
Штучне роз'єднання/об'єднання предмета закупівлі	-	6	-	-	-
Безпідставно застосовано скорочену/переговорну/іншу процедуру	-	5	-	-	-
Визначення переможця без необхідного досвіду	-	3	-	-	-
Неправомірні видатки	6	-	-	-	-
Непідтверджені обсяги виконаних робіт або поставлених товарів (або завищення вартості)	-	4	11	24	-
Неповернення коштів	-	-	-	2	-
Інше	10	3	8	8	1
Порушення термінів	2	2	2	10	-
Недотримання нормативів	8	-	-	9	13
<b>Всього</b>	<b>45 (20%)</b>	<b>33 (15%)</b>	<b>53 (24%)</b>	<b>71 (32%)</b>	<b>21 (9%)</b>

Слід відзначити, що для того, щоб покращити ефективність управління бюджетними коштами, а також забезпечити дотримання чинного законодавства необхідно, в першу чергу, налагодити ефективний внутрішній аудит. Він є першим етап виявлення порушень, який дає



можливість їх вчасно та оперативного усунути, а також запобігти майбутнім можливим зловживанням.

Світова пандемія COVID-19 внесла суттєві корективи у функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, функціонування господарюючих суб'єктів, життя громад та пересічних громадян.

На сьогодні складним завданням є оцінка шкоди, якої завдала пандемія. Адже вона досі триває, постійно виникають нові штами вірусу та мутації, досі не існує ефективно діючих та перевірених ліків, не досягнуто колективного імунітету.

І хоч пандемія сильно позначилась на економіці та бізнесі, державні та місцеві фінанси постраждали не менше. Значна частина запланованих видатків на культуру, спорт, науку, освіту було перерозподілено у фонд боротьби з пандемією. Крім того, багато витрат із забезпечення засобами індивідуального захисту, організації дистанціювання та карантинних обмежень лягли на місцеві бюджети. Для того, щоб знайти наявні ресурси, місцеві ради часто були змушені перерозподілити ресурси з інших запланованих програм та проєктів.

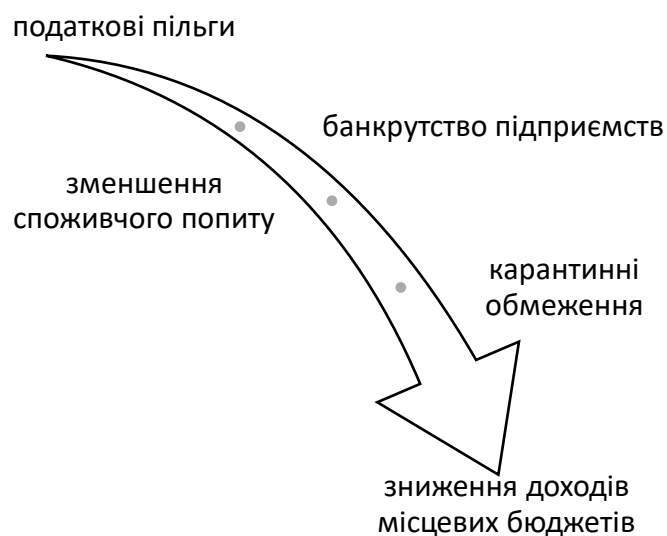
Попри все, у 2020 році вдалось виконати місцеві бюджети в цілому на 105,3% [11].

«Поряд з цим, оціночні втрати власних доходів загального фонду місцевих бюджетів у 2020 році внаслідок пандемії склали 28,3 млрд грн, в тому числі: по бюджетах ОТГ – 5,4 млрд грн; по обласних бюджетах – 3,8 млрд грн, по бюджетах міст обласного значення – 9,8 млрд грн, по бюджетах районів – 4,1 млрд грн.» [23]

Крім того, у 2019 та 2020 році Державний бюджет України не виділяв додаткові фінансові ресурси місцевим бюджетам на боротьбу з пандемією взагалі.

Однак, проблема коронавірусу мала місце не лише в Україні, її довелось вирішувати також іншим країнам Європи та світу.

Для підтримки бізнесу під час карантинних обмежень було застосовано багато податкових пільг, дуже часто за рахунок доходів місцевих бюджетів. Багато бізнесу просто закрилось, перестало сплачувати заробітну плату та податки взагалі. Купівельна спроможність населення знизилась. Невпевненість у завтрашньому дні та страх взагалі виходити на вулицю у перші місяці пандемії спричинила зменшення споживання та сукупного попиту. Менше продавали та орендували майно. Практично зупинилась туристична та розважальна галузі. Це все стало факторами негативного впливу на доходи місцевих бюджетів (рис. 26).



**Рис. 26. Фактори негативного впливу пандемії на доходи місцевих бюджетів**

*\*побудовано автором на основі [10, 11, 21, 45]*

Таблиця 5

**Фінансування витрат, пов'язаних із боротьбою із пандемією коронавірусу за рахунок коштів різних джерел у 2020 році, млн. грн. [11]**

Області та м. Київ	Місцевий бюджет			Державний бюджет (всього)	Разом (місцевий + державний)	Інші джерела	Всього (бюджетні + позабюджетні фонди)
	загальний фонд	спеціальний фонд	Разом				
Вінницька	299,5	307,4	606,9	1 886,2	2 493,0	79,2	2 572,3
Волинська	172,1	127,7	299,8	895,1	1 194,8	18,3	1 213,1
Дніпропетровська	459,6	313,7	773,4	3 358,4	4 131,8	20,4	4 152,2
Донецька	257,5	386,0	643,5	1 432,5	2 075,9	59,9	2 135,8
Житомирська	130,7	73,7	204,4	658,1	862,5	131,0	993,5
Закарпатська	183,7	156,4	340,1	2 100,1	2 440,2	15,5	2 455,7
Запорізька	153,1	147,8	300,9	4 553,5	4 854,4	160,1	5 014,4
Івано-Франківська	134,2	114,9	249,0	895,7	1 144,7	20,8	1 165,6
Київська	254,4	250,5	504,8	1 329,1	1 834,0	95,3	1 929,3
Кіровоградська	70,9	133,9	204,8	225,5	430,3	12,7	443,0
Луганська	115,9	74,4	190,3	870,9	1 061,2	16,7	1 077,9
Львівська	311,9	190,7	502,6	1 091,8	1 594,5	105,9	1 700,4
Миколаївська	244,3	176,4	420,7	427,6	848,3	23,4	871,7
Одеська	432,0	343,6	775,6	1 800,1	2 575,7	209,6	2 785,3
Полтавська	219,5	199,5	418,9	2 277,6	2 696,6	95,5	2 792,1
Рівненська	85,2	101,0	186,1	620,4	806,6	6,8	813,3
Сумська	97,5	117,6	215,1	2 072,2	2 287,3	109,6	2 396,9
Тернопільська	130,7	116,9	247,5	1 830,8	2 078,4	41,8	2 120,2
Харківська	352,3	408,5	760,8	1 514,9	2 275,7	95,4	2 371,1
Херсонська	189,0	181,1	370,0	309,7	679,8	58,3	738,0
Хмельницька	122,7	94,6	217,4	1 845,3	2 062,7	74,2	2 136,9
Черкаська	176,3	267,2	443,5	1 381,6	1 825,1	44,5	1 869,5
Чернівецька	101,8	135,0	236,8	386,5	623,3	13,0	636,3
Чернігівська	62,2	190,8	253,0	954,5	1 207,5	19,5	1 227,0
м. Київ	736,7	160,8	897,4	40 592,8	41 490,2	1 501,1	42 991,3
<b>РАЗОМ</b>	<b>5 493,5</b>	<b>4 769,9</b>	<b>10 263,5</b>	<b>75 310,9</b>	<b>85 574,4</b>	<b>3 028,5</b>	<b>88 602,8</b>
ЦОВВ				16 477,5	16 477,5	7,8	16 485,3
<b>ВСЬОГО</b>	<b>5 493,5</b>	<b>4 769,9</b>	<b>10 263,5</b>	<b>91 788,4</b>	<b>102 051,9</b>	<b>3 036,2</b>	<b>105 088,1</b>

Серед витрат територіальних громад суттєво зросли витрати на охорону здоров'я. Окрім безпосередніх медичних витрат довелось фінансового та соціально підтримувати медиків, стимулювати медичну економіку, забезпечувати інформування та громадський

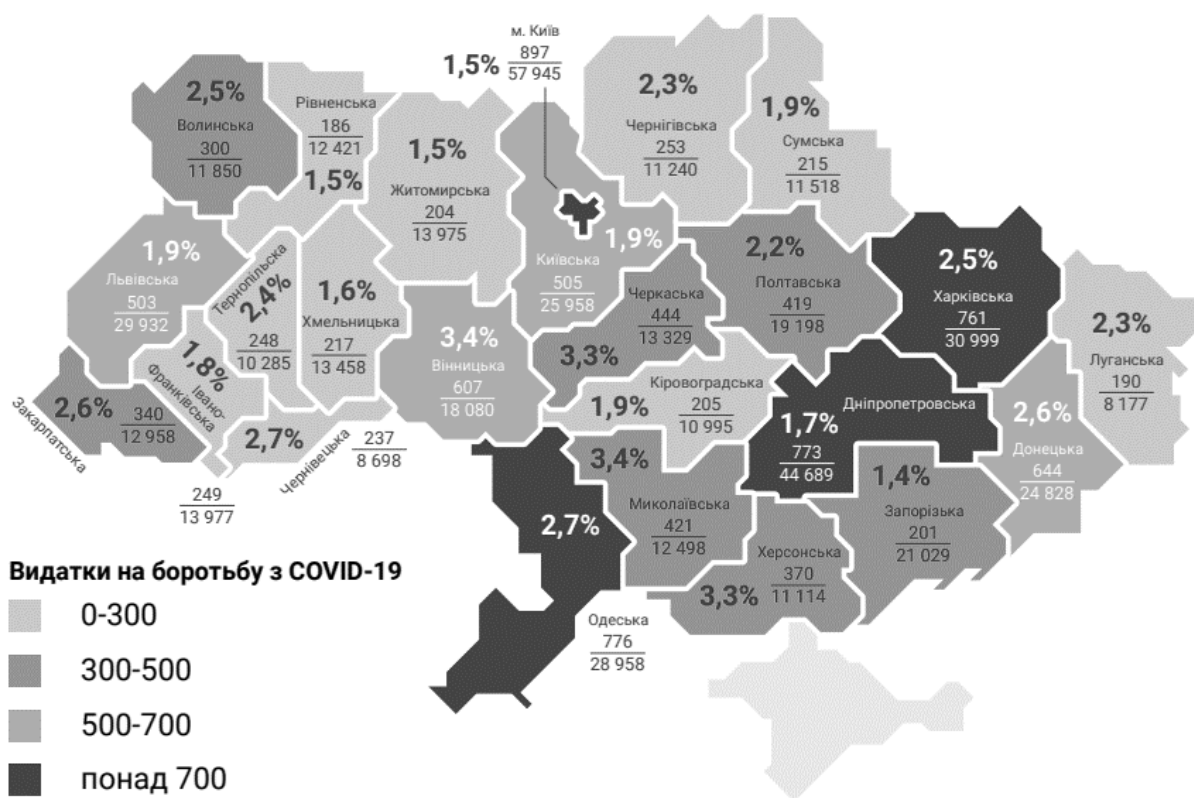
порядок. Перерозподіл витрат зумовив скорочення, в першу чергу, капітальних видатків. Частково зменшились навіть витрати на оплату праці, що належать до захищених видатків. Це було зумовлено відпустками без збереження заробітної плати.

Таким чином, відбулось збільшення витрат місцевих бюджетів на ряд напрямків (рис. 27).



**Рис. 27. Напрямки збільшення витрат місцевих бюджетів під час пандемії**

*\*побудовано автором на основі [45]*



**Рис. 28. Витрати місцевих бюджетів на боротьбу з пандемією у 2020 році [21]**

*\*крім тимчасово окупованих територій*

**Втрати доходів місцевих бюджетів у зв'язку із пандемією COVID-19  
у 2020 році, млн. грн. [11]**

Області та м. Київ	Надходження за 2020 рік		Потенційні втрати доходів за 2020 рік		Частка від фактичних надходжень за 2020 рік	
	всього	у т.ч. ПДФО	всього	у т.ч. ПДФО	всього	у т.ч. ПДФО
	1	2	3	4	5 = 3/1	6 = 4/2
Вінницька	9 977,4	6 486,8	915,0	480,0	9,2%	7,4%
Волинська	5 318,3	3 459,3	470,0	300,0	8,8%	8,7%
Дніпропетровська	30 242,8	18 481,4	3 450,0	2 530,0	11,4%	13,7%
Донецька	13 578,5	9 779,0	1 270,0	780,0	9,4%	8,0%
Житомирська	7 457,5	4 811,5	700,0	360,0	9,4%	7,5%
Закарпатська	5 352,0	3 469,4	570,0	200,0	10,7%	5,8%
Запорізька	13 186,2	8 415,2	700,0	550,0	5,3%	6,5%
Івано-Франківська	6 422,5	4 117,9	570,0	270,0	8,9%	6,6%
Київська	17 143,0	10 499,4	1 560,0	925,0	9,1%	8,8%
Кіровоградська	6 392,0	3 934,7	520,0	210,0	8,1%	5,3%
Луганська	3 816,9	2 737,5	170,0	60,0	4,5%	2,2%
Львівська	17 045,0	10 921,8	1 985,0	1 060,0	11,6%	9,7%
Миколаївська	7 525,5	5 007,2	680,0	380,0	9,0%	7,6%
Одеська	17 812,1	10 222,6	2 250,0	870,0	12,6%	8,5%
Полтавська	12 165,2	7 384,1	970,0	410,0	8,0%	5,6%
Рівненська	5 869,7	3 925,5	540,0	290,0	9,2%	7,4%
Сумська	7 008,3	4 515,5	440,0	160,0	6,3%	3,5%
Тернопільська	4 957,8	3 248,7	395,0	170,0	8,0%	5,2%
Харківська	20 827,5	12 276,4	1 705,0	910,0	8,2%	7,4%
Херсонська	5 552,0	3 441,9	330,0	180,0	5,9%	5,2%
Хмельницька	7 520,0	4 914,5	640,0	390,0	8,5%	7,9%
Черкаська	7 853,9	4 835,2	620,0	300,0	7,9%	6,2%
Чернівецька	3 632,8	2 258,4	305,0	130,0	8,4%	5,8%
Чернігівська	6 704,3	4 115,8	580,0	290,0	8,7%	7,0%
м. Київ	46 753,6	24 566,4	6 010,0	3 250,0	12,9%	13,2%
<b>Разом</b>	<b>290 114,8</b>	<b>177 826,0</b>	<b>28 345,0</b>	<b>15 455,0</b>	<b>9,8%</b>	<b>8,7%</b>

Обмеження на переміщення збільшили витрати на організацію пропускних пунктів, систем моніторингу і контролю. Виникла необхідність розгортання польових госпіталів,

забезпечення роботи екстрених служб у віддалених та важкодоступних районах спалахів вірусу.

У 2020 році на фінансування видатків, пов'язаних із пандемією з державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел сумарно було витрачено понад 105 млрд. грн. (табл. 5).

Місцеві ж бюджети на ліквідацію наслідків пандемії у 2020 році витратили понад 2% обсягу видатків, або 10,3 млрд. грн. (рис. 28).

Як бачимо з рис. 28. Івано-Франківська область витратила з місцевих бюджетів на боротьбу з пандемією 1,8% сукупних витрат, що менше середнього показника по Україні.

Проте, місцеві бюджети також зазнали значних втрат, зумовлених пандемією (табл. 6).

Експерти розраховують «загальний обсяг прямих втрат місцевих бюджетів (по загальному фонду) на рівні 28,3 млрд. грн. (в тому числі надходження від податку на доходи фізичних осіб на рівні 15,5 млрд. грн)» [28].

У 2020 році місцеві бюджети отримали ряд субвенцій, в тому числі було охорону здоров'я було профінансовано у більшій мірі, ніж планувалось (рис. 29).

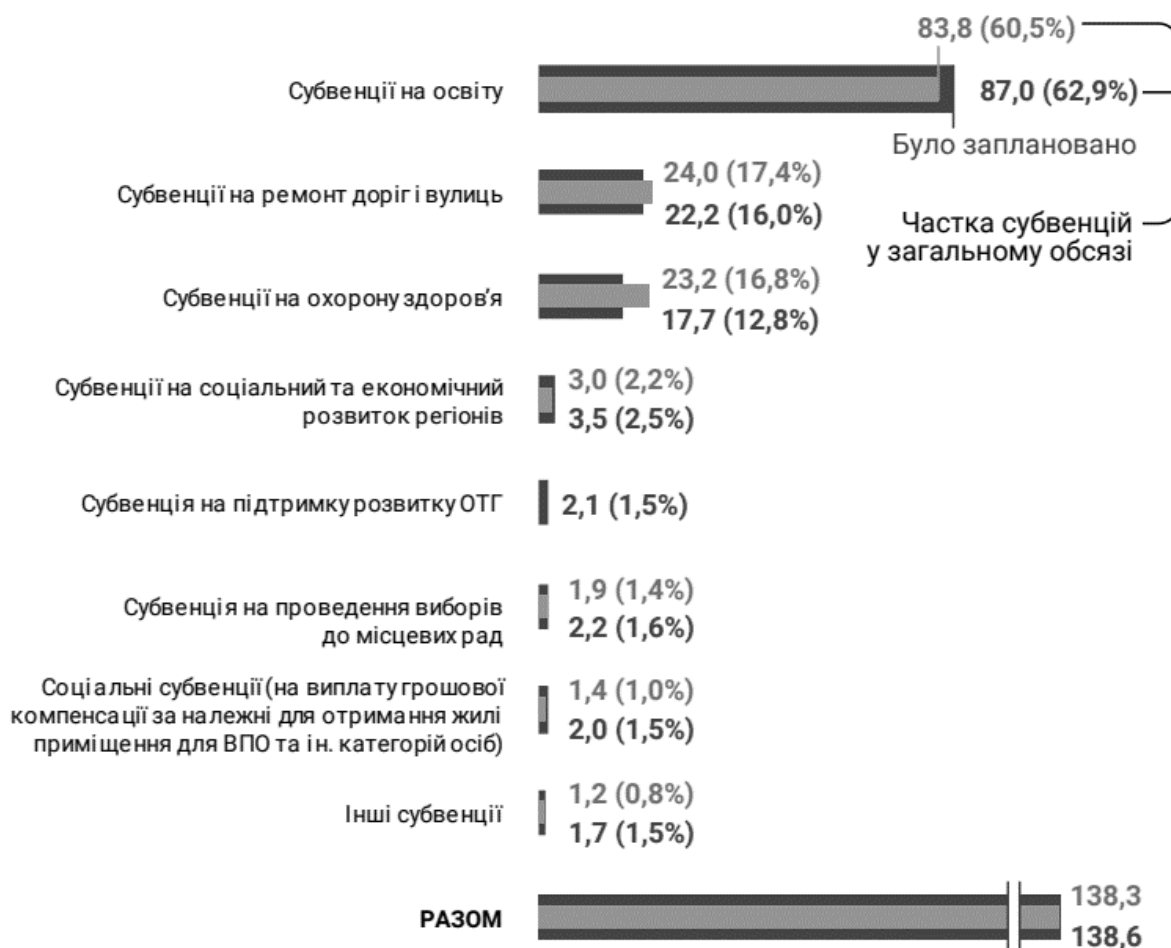


Рис. 29. Субвенції місцевим бюджетам у 2020 році [21]

Проте, необхідно відзначити, що таке зростання було зумовлено виключно недофінансування інших напрямків, а не збільшенням надходжень.

Укріплення фінансового стану та фінансової спроможності територіальної громади забезпечується за рахунок місцевого розвитку.

У місцевому розвитку зацікавлені однаково як органи місцевого самоврядування, так і місцеве населення та суб'єкти підприємницької діяльності.



Виділяють ряд інструментів досягнення місцевого економічного розвитку (табл. 7).

Таблиця 7

**Інструменти місцевого економічного розвитку [11]**

НАЗВА ІНСТРУМЕНТУ МЕР	КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕР					
	За типом бізнесової діяльності			За чинниками ведення бізнесової діяльності		
	Підтримка діючого бізнесу	Сприяння розвитку підприємництва	Залучення нового бізнесу та інвестицій	Розвиток людського капіталу	Привабливість території	Доступ до фінансування
Простори для торгівлі	☑				☑	
Гранти для бізнесу	☑					☑
Фонди фінансування	☑					☑
Дуальна освіта	☑			☑		
Навчально-демонстраційні заходи	☑			☑		
Простори спільного користування		☑		☑		
Місцеві установи підтримки бізнесу		☑				☑
Кооперативи		☑		☑		
Соціальне підприємництво		☑		☑		
Туристичні продукти		☑			☑	
Доступ до земельних активів			☑		☑	
Специфічна інфраструктура для бізнесу			☑		☑	
Залучення інвесторів			☑		☑	
Партнерство з бізнесом			☑		☑	
Регіональний продукт			☑		☑	

Просторами для торгівлі називають спеціально створені місця на території громади, забезпечене належною інфраструктурою призначене для представлення та продажу продукції власного виробництва.

Часто такі території розташовуються у публічних просторах відпочинку чи дозвілля місцевих мешканців. Це можуть бути парки, сквери, території поруч з водоймами, площі.

На таких просторах проводять тематичні чи святкові ярмарки, часто під час проведення концертів, фестивалів чи інших культурних заходів. Останніми роками набули особливої популярності фермерські чи крафтові ярмарки.

Створення таких зон не лише сприятиме поживленню торгівлі, та збільшення виручки місцевих підприємців, а також урізноманітнюватиме дозвілля місцевого населення.

Під грантами для бізнесу розуміють механізм отримання безповоротної фінансової допомоги для започаткування бізнесу чи реалізації певного проекту. Характер такого проекту чи напрямок функціонування бізнесу, зазвичай, визначає грантодавець. Переможець визначається у процесі конкурсу із представленням власних ідей.

Останніми роками набули особливої популярності прибуткові екологічні проекти. Наприклад, в Івано-Франківську грант на 3500 доларів США отримала ідея виробництва паливних брикетів із відходів кави. Розробники проекти планують придбати велосипед із відсіком для збору матеріалу в місцевих ресторанах та кав'ярнях на безоплатній основі.

Таким чином, грантове фінансування дозволяє започаткувати підприємницьку діяльність тим суб'єктам, які не мають фінансової спроможності здійснити це самостійно.

Однак, в майбутньому ці підприємці сплачуватимуть податки, найматимуть людей (яким платитимуть заробітну плату) та результатами своєї діяльності привертатимуть увагу до своєї громади

Кошти на розвиток бізнесу можуть надаватись також і на поворотній основі. Такий механізм притаманний, наприклад, фондам фінансування. Вони можуть надавати мікрокредити чи відшкодовувати відсотки за попередньо отриманими кредитами.

Багато закладів освіти сьогодні впроваджують елементи дуальної освіти у навчальний процес. Вона передбачає поєднання теоретичного і практичного навчання. Така форма навчання дозволяє, окрім теоретичної підготовки, отримати також практичні знання у господарюючого суб'єкта. Також дуальна освіта може здійснюватись у формі стажування для молоді чи впровадження певних освітніх програм.

Загалом, дуальна освіта, як і навчально-демонстраційні заходи на виробництві, дозволяють підвищувати якість навчання в частині практичної підготовки. Відповідно випускники матимуть більше шансів стати успішними на роботі чи почати власну прибуткову підприємницьку діяльність.

Простори спільного користування – це виробничі чи офісні простори спільної роботи людей різних професій або підприємців різних напрямків діяльності.

Прикладами таких просторів можуть бути коворкінги, бізнес-інкубатори, спільні майстерні тощо. Вони дозволяють отримати неординарні ідеї у процесі спільної діяльності.

Місцеві органи влади та громадські організації можуть створювати установи із підтримки місцевого бізнесу. Ними можуть бути клуби підприємців, центри підтримки бізнесу чи агенції місцевого розвитку. В принципі формат не принциповий; принциповим є призначення роботи такої установи у допомозі з впровадження проектів та програм місцевого розвитку, супровід бізнесу (особливо малого), захисту інтересів місцевих підприємців тощо.

Кооперативом є добровільне об'єднання різних суб'єктів для ведення спільної діяльності. Сьогодні популярними є кооперативи крафтових виробництв, виготовлення традиційних національних сувенірів та атрибутики. В невеликих громадах такі кооперативи можуть займати сільським господарством, тваринництвом. Тобто об'єднувати зусилля там, де одна особа не зможе стати успішною.

Соціальне підприємство являє собою господарюючий суб'єкт, який створюється з метою отримання прибутку одночасно маючи певну соціальну чи екологічну мету. Таке підприємство може спрямовувати частину отриманого прибутку на соціальні чи екологічні цілі, наймати працівників із соціально вразливих верств населення.

Туризм є тим напрямком місцевого розвитку, де малорозвинена промисловість, але сприятливі кліматичні чи природні умови. Туристичні продукти дозволяють створити робочі місця, збільшити виручку місцевих підприємців та популяризувати громаду за її межами.

Часто у громадах може бути необроблена чи невикористана у підприємницькій діяльності земля, яка є найціннішим ресурсом. Громада, забезпечивши хоч мінімально необхідну інфраструктуру, може запропонувати бізнесу використання таких ділянок землі (часто з тематичним призначенням, яке потрібне громаді).

Для розвитку бізнесу інфраструктура є важливою, особливо дороги, комунікації. Якщо бізнесу зручно розташовуватись на певній території, то він буде розвиватись. Також громада повинні взяти на себе відновлення занедбаних об'єктів, що збільшує туристичну чи інвестиційну привабливість території.

Приваблива громада, яка розуміє, що їй потрібно, яка готова йти назустріч та на розумні компроміси легше зможе залучити та зберегти на своїй території інвесторів, а також активно співпрацювати з бізнесом.

Цікавим напрямком місцевого розвитку є розробка та популяризація місцевих продуктів, які будуть унікальними атрибутами певної території та формувати її брендинг.

Заходи та інструменти місцевого розвитку дозволяють досягти економічного зростання та наповнити місцеві бюджети.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Баранова Ц. С. Територіальна громада в умовах децентралізації: реалії та перспективи / Ц.С. Баранова // *Юридична Україна*. - 2019. - № 8. - С. 4-10.
2. Бібік Н. В. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах / Н. В. Бібік, В.О. Єсіна, О.О. Рудаченко // *Бізнес Інформ*. - 2020. - № 9. - С. 107-116.
3. Бобровник Д. Територіальна спільнота (громада) як первинний концепт локально-глобального виміру місцевого самоврядування / Д. Бобровник // *Evropský politický a právní diskurz*. - 2020. - Sv. 7, Vyd. 2. - С. 168-176.
4. Бобровська О. Ю. Теоретико-методичний і практичний підхід до налагодження ефективних економічних відносин у територіальних громадах / О. Ю. Бобровська, Я. В. Полянська. // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. - 2018. - Вип. 2.
5. Буркова Л. А. Територіальна громада як базовий суб'єкт місцевого самоврядування: тенденції розвитку та напрямки вдосконалення / Л.А. Буркова, В. С. Адамовська, А. Б. Ярова // *Вісник Криворізького національного університету*. - 2020. - Вип. 50. - С. 173-179.
6. Бюджет Дзвиняцької територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/09513000000/info/indicators?year=2019 &month=12>
7. Бюджет для громадян 2019. Дзвиняцька ОТГ. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04357101/6cd1570f1b400e8ddb53285f8040635e.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04357101/6cd1570f1b400e8ddb53285f8040635e.pdf)
8. Бюджет для громадян 2020. Дзвиняцька ОТГ. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04357101/2cfa45967c7a04297576951805a7177e.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04357101/2cfa45967c7a04297576951805a7177e.pdf)
9. Височан О. С. Організація бюджетного обліку в об'єднаних територіальних громадах / О. С. Височан, О. О. Височан // *Бізнес-навігатор*. - 2020. - Вип. 4. - С. 160-164.
10. Возняк Г. В. Фінанси територіальних громад України в умовах поширення пандемії: проблемно орієнтований аналіз з урахуванням поведінкових аспектів / Г. В. Возняк, Х. О. Патицька // *Економіка України*. - 2021. - № 6. - С. 78-98.
11. Вплив пандемії COVID-19 на місцеві фінанси. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/716/ULEAD\\_COVID19\\_Report\\_29.04.2021\\_.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/716/ULEAD_COVID19_Report_29.04.2021_.pdf)
12. Гірняк В. О. Спроможна міська громада як суб'єкт комунальної власності в Україні: муніципально-правове забезпечення / В. О. Гірняк // *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. - 2019. - Вип. 8. - С. 73-82.
13. Гуменюк Т.І. Аналіз бюджету Дзвиняцької сільської територіальної громади з використанням відкритих даних OPEN BUDGET / *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 р.* – Івано-Франківськ: НАІР, - 2021. - С. 148-150.
14. Гуменюк Т.І. Стратегія місцевого розвитку Дзвиняцької громади: реалії та перспективи / Т.І. Гуменюк, М.В. Дмитришин // *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 р.* – Івано-Франківськ: НАІР, - 2021. - С. 288-290.
15. Давтян С. Використання інструментів реінжинірингу для оптимізації адміністративних процесів у територіальних громадах / С. Давтян, С. Липовська // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. - 2018. - Вип. 23. - С. 107-112.
16. Децентралізація дала можливість територіальним громадам в рази збільшити свої бюджети // *Бюлетень Мін'юсту України*. - 2019. - № 7. - С. 10.
17. Дзвиняцька територіальна громада. URL: <https://dzvynyacka-gromada.gov.ua/>
18. Ефективність використання міжбюджетних трансфертів: основні порушення. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/727/U-LEAD\\_budget.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/727/U-LEAD_budget.pdf)
19. Журавель Т. С. Розвиток партисипативної демократії – важливий фактор вдосконалення управління в об'єднаних територіальних громадах / Т.С. Журавель // *Аспекти публічного управління*. - 2019. - Т. 7, № 3. - С. 59-65.



20. Загурська-Антонюк В. Ф. Громада як ключовий суб'єкт в українській моделі державного управління / В. Ф. Загурська-Антонюк, В. О. Кучменко // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2019. - № 4. - С. 135-140.
21. Запровадження цілісного середньострокового планування бюджету ТГ. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/747/posibnic\\_SSBP\\_plan\\_budget\\_21\\_WEB.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/747/posibnic_SSBP_plan_budget_21_WEB.pdf)
22. Західна О. Р. Теоретичні засади здійснення бюджетного процесу в територіальних громадах / О. Р. Західна, Д. О. Корень // *Молодий вчений*. - 2021. - № 1(2). - С. 158-162.
23. Калиновський Ю. Спроможна територіальна громада як фундамент вітчизняного державотворення / Ю. Калиновський // *Acta de historia & politica: saeculum XXI*. - 2019. - Vol. 1. - С. 107-116.
24. Карлін М. Проблеми й перспективи використання "зелених" фінансів територіальними громадами: світовий досвід та Україна / М. Карлін // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. - 2018. - № 1. - С. 148-157.
25. Карпінський Б. А. Поведінкові фінанси як ефективний базис відображення раціональності й ірраціональності фінансових рішень у системі державотворчого патріотизму нації / Б.А. Карпінський // *Бізнес Інформ*. - 2020. - № 6. - С. 282-290.
26. Кейс-стаді Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case\\_Study\\_PLEDDG\\_Investments-web.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case_Study_PLEDDG_Investments-web.pdf)
27. Ключник Л. В. Публічне управління в територіальних громадах: організаційні та фінансові аспекти / Л. В. Ключник // *Регіональна економіка*. - 2019. - № 4. - С. 104-112.
28. Ключник Л. В. Фінансове забезпечення функціонування органів управління в об'єднаних територіальних громадах Карпатського регіону / Л.В. Ключник // *Економічний простір*. - 2019. - № 150. - С. 95-103.
29. Корінець Р. Я. Оцінка перспектив підтримки підприємництва територіальними громадами / Р.Я. Корінець, Г. Л. Перерва // *Економіка АПК*. - 2020. - № 11. - С. 99-107.
30. Кравець І. В. Сучасні теорії публічного управління: концепції "менеджеризм" та "неоменеджеризм" / І. В. Кравець, В. П. Якобчук, В.А. Довженко // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2021. - № 4. - С. 103-108.
31. Красноносова О. М. Організаційні аспекти оцінювання відповідності економічної ефективності соціальній справедливості по територіальних громадах в Україні / О. М. Красноносова, Д.Г. Михайленко // *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. - 2018. - № 2. - С. 131-143.
32. Лебедевич С. І. Концепція облікового забезпечення оптимізації управління об'єднаними територіальними громадами України / С. І. Лебедевич, Н.М. Клим, М. В. Плекан // *Економічний простір*. - 2020. - № 154. - С. 224-230.
33. Макогон В. Д. Державні та муніципальні фінанси в умовах економічних перетворень / В.Д. Макогон, І. П. Адаменко // *Економічний вісник університету*. - 2020. - Вип. 46. - С. 177-183.
34. Мельник К. П. Аудит в об'єднаних сільських територіальних громадах / К.П. Мельник // *Облік і фінанси*. - 2018. - № 4. - С. 38-42.
35. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проект). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/751/0.pdf>
36. Михайленко Т. І. Бориспільська об'єднана територіальна громада (ОТГ): соціально-економічний осередок розвитку Бориспільського району / Т.І. Михайленко, А. І. Січка // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. - 2021. - Вип. 1-2. - С. 40-47.
37. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та краєці практики. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER\\_2021\\_WEB.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf)
38. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial\\_Management\\_Model.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Model.pdf)
39. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 7 жовтня 2021 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf>
40. Мочков О.Б. Територіальна громада в реалізації місцевої демократії: монографія / за наук ред. д-ра наук з держ. упр. П. В. Ворони. - Київ : АртЕк, 2019. - 266с.
41. Нестеренко Д. В. Ковалентність зв'язків тріади "бізнес – влада – громада" / Д. В. Нестеренко // *Теорія та практика державного управління*. - 2020. - Вип. 1. - С. 83-91.

42. Основні фінансові показники громад – дашборд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835>
43. Особливості вдосконалення ключових послуг місцевого самоврядування. Посібник для територіальних громад. Книга II. – 2021. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/737/USAID\\_DOBRE872.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/737/USAID_DOBRE872.pdf)
44. Переверзева А. В. Оцінка рівня життя в об'єднаних територіальних громадах: національні та міжнародні стандарти / А.В. Переверзева // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 91-94.
45. Петруха С. В. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів / С.В. Петруха, Т. В. Палійчук, Н.М. Петруха // Фінанси України. - 2020. - № 12. - С. 83-105.
46. Писаревський, І. М. Організаційно-фінансове забезпечення розвитку туризму в територіальних громадах: монографія / І. М. Писаревський, О.В. Євдокімов. - Харків : Панов А. М. [вид.], 2020. - 247 с.
47. Посібник по розробці Програми з підвищення ефективності управління активами у об'єднаних територіальних громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/652/85.pdf>
48. Родченко В. Б. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах / В. Б. Родченко, Я.Є. Нечипоренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(2). - С. 162-167.
49. Савицька О. С. Впровадження партисипаторного проектування в об'єднаних територіальних громадах в умовах децентралізації / О.С. Савицька, Т. С. Румілець., В. В. Халін // Архітектурний вісник КНУБА. - 2020. - Вип. 20-21. - С. 246-253.
50. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами / В. М. Семяновський // Статистика України. - 2018. - № 1. - С. 47-51.
51. Спасів Н. Я. Об'єднана територіальна громада як новітній суб'єкт місцевого самоврядування: наукове пізнання / Н. Я. Спасів // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 33. - С. 209-211.
52. Сталій розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання [Текст]. - Чинний від 2021-01-01. - Київ : УкрНДНЦ, 2020. - VII, 27 с.
53. Стратегія територіальної громади. URL: <https://dzvynyacka-gromada.gov.ua/strategiya-otg-09-00-14-02-08-2019/>
54. Тищенко І. О. Деякі аспекти адміністративно-правового забезпечення надання електронних публічних послуг об'єднаними територіальними громадами в Україні / І. О. Тищенко // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2021. - № 1. - С. 147-151.
55. Філіпов В. К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні / В.К. Філіпов // Вісник Національного університету оборони України. - 2021. - Вип. 3. - С. 107-114.
56. Холявіцька К. С. Територіальна громада як суб'єкт забезпечення соціально-економічного розвитку території / К. С. Холявіцька // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2021. - Вип. 98(2). - С. 177-186.
57. Хомюк Н. Л. Територіальна громада як основа забезпечення розвитку сільських територій в Україні / Н. Л. Хомюк // Інтелект XXI. - 2019. - № 1. - С. 67-70.
58. Христенко Л. М. Публічні фінанси та фінансовий менеджмент у публічній сфері: сутність понять, відмінні риси та особливості системних складових / Л. М. Христенко, О. Ю. Чорна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2020. - № 2. - С. 96-102.
59. Шевчук Б. М. Територіальна громада: поняття, статус та ознаки / Б.М. Шевчук // Ефективність державного управління. - 2019. - Вип. 4. - С. 39-49.
60. Юркевич О. М. Структуровані фінанси як окремий елемент глобальної фінансової системи / О.М. Юркевич, О. В. Субочев, С. І. Лихолет // Економіка та держава. - 2020. - № 11. - С. 47-53.
61. Якобчук В. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління / В. П. Якобчук, А.Б. Войтенко, Д. П. Мороз // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 2. - С. 82-87.
62. Якобчук В. П. Ефективність інституційного забезпечення народного представництва в територіальних громадах / В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко, Н. С. Пугачова // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 3. - С. 115-121.