

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДАЦКІВ ГАЛИНА БОГДАНІВНА

Управління фінансовим потенціалом територіальної громади

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21
Дацків Галина Богданівна

Науковий керівник:
Д.е.н., професор
Желюк Тетяна Леонтіївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

Вступ	
Розділ 1 Теоретико-правові засади управління фінансовим потенціалом територіальної громади	6
1.1. Суть та складові фінансового потенціалу території	6
1.2. Характеристика управління фінансовим потенціалом територіально-громади та його правового супроводу	11
Розділ 2. Механізм управління фінансовим потенціалом Скалатської територіальної громади	24
2.1. Оцінка фінансового потенціалу досліджуваної громади	24
2.2. Аналіз результативності бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами громади	36
Розділ 3. Вдосконалення засади управління фінансовим потенціалом територіальної громади	43
3.1. Активізація проектного інструментарію в управлінні фінансовими ресурсами громади	43
3.2. Напрями вдосконалення планування у формуванні фінансового потенціалу територій	49
Висновки	54
Перелік використаної літератури	58
Додатки	65

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність управління фінансовим потенціалом територіальних громад України є беззаперечною та має комплексний характер, зумовлений низкою взаємопов'язаних чинників, що виникли внаслідок системних трансформацій останніх десятиліть та загострилися в умовах повномасштабної війни. Ключовим каталізатором у цьому процесі є децентралізація. Процес децентралізації влади, започаткований в Україні, передав значні повноваження та відповідальність, зокрема й фінансову, на місцевий рівень. Територіальні громади отримали можливість самостійно формувати свої бюджети, визначати пріоритети розвитку та управляти місцевими ресурсами. Однак, разом з цим, постала гостра потреба у кваліфікованому управлінні фінансовим потенціалом, оскільки від ефективності цього процесу безпосередньо залежить якість надання публічних послуг, розвиток інфраструктури та добробут мешканців. Неспроможність громад ефективно мобілізувати та використовувати свої фінансові ресурси нівелює всі переваги децентралізації, перетворюючи її на додаткове навантаження.

З другого боку, повномасштабна війна Росії проти України суттєво змінила економічний ландшафт та загострила всі існуючі виклики. Військові дії призвели до руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, вимушеного переселення мільйонів громадян, що, в свою чергу, спричинило різке скорочення податкової бази, збільшення видатків на оборону та соціальний захист. В цих умовах, здатність громад ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, залучати інвестиції, оптимізувати видатки та шукати нові джерела надходжень стає критично важливою для забезпечення життєдіяльності та відновлення. Багато громад потребують значних фінансових ресурсів для відбудови, а інші – для підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення функціонування економіки в умовах воєнного стану.

Не дивлячись на воєнний стан, фінансовий потенціал громад залишається основою для їхнього сталого розвитку. Спроможність громади забезпечувати економічне зростання, створювати нові робочі місця, залучати інвестиції, розвивати соціальну сферу та інфраструктуру безпосередньо залежить від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів. Управління фінансовим потенціалом включає не лише збір податків та зборів, а й ефективне управління комунальним майном, залучення грантів та міжнародної технічної допомоги, впровадження державно-приватного партнерства, а також ефективне управління борговими зобов'язаннями та бюджетними коштами. Без цього громади залишаються в стані фінансової залежності, що гальмує їхній розвиток та самостійність.

Таким чином, управління фінансовим потенціалом територіальних громад України є важливою необхідністю підтримки цілісності, успішної реалізації децентралізаційних реформ, відновлення країни після війни, забезпечення сталого розвитку та європейської інтеграції.

Питання збалансованого, конкурентного, інноваційного розвитку фінансово спроможних територій представлені працями Гургули Т.В., Дем'янчук О. І., Довженка, В. А., Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Зінчук Т.О., Монастирського Г.Л., Мельник А.Ф., Тулай О.І., Юрія С.І., Крисоватого А.І., Патицької Х.О., і інших.

В умовах воєнних викликів управління фінансовим потенціалом зазнає значної трансформації, яку необхідно дослідити в рамках даного дослідження.

Мета даного дослідження полягає у поглибленні наукових засад та напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовим потенціалом територіальних громад.

Досягненню мети сприяють такі **завдання**:

1. Обґрунтувати сутнісні детермінанти фінансового потенціалу території.
2. Обґрунтувати теоретичні, інституційні підходи до управління фінансовим потенціалом територіальної громади.
3. Оцінити стан фінансового потенціалу та механізм управління ним.

4. Проаналізувати результативність використання інструментів бюджетування.
5. Виробити пропозиції по залученню інвестиційних ресурсів.
6. Напрацювати механізми активізації проектної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансового потенціалу території.

Предметом дослідження є механізм управління фінансовим потенціалом громади.

Методологічною основою написання кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи системного, історичного, порівняльного аналізу, логіки, узагальнення та конкретні методи – структурного, факторного аналізу, моделювання, експертного опитування.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані наукові результати можуть бути використані для зміцнення фінансового потенціалу громади та вдосконалення механізмів управління ним.

«Основні результати дослідження, висновки та рекомендації висвітлені у дипломній роботі апробовані у роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025 р.); Науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2025 р.)» [8, 9].

Структура роботи містить три розділи, 6 параграфів, висновки, перелік використаної літератури із 53 джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Суть та складові фінансового потенціалу територій

Фінансовий потенціал території – це інтегральна, динамічна, багатоаспектна категорія, що характеризує сукупність наявних та потенційно доступних фінансових ресурсів, інструментів та механізмів, які можуть бути мобілізовані та ефективно використані для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку даної адміністративно-територіальної одиниці в коротко- та довгостроковій перспективі.

Ця дефініція передбачає такі ключові аспекти:

1. Інтегральність. Фінансовий потенціал охоплює широкий спектр ресурсів – від податкових надходжень та неподаткових доходів бюджету, до комунального майна, інвестиційних ресурсів (вітчизняних та іноземних), грантових коштів, а також потенціалу розвитку місцевого підприємництва та інноваційної діяльності, що формує податкову базу.

2. Динамічність. Він не є статичною величиною, а постійно змінюється під впливом внутрішніх (економічна активність, ефективність управління, інституційне середовище) та зовнішніх (макроекономічна ситуація, державна фінансова політика, геополітичні фактори) чинників. Ефективність управління цим потенціалом визначається здатністю ідентифікувати, нарощувати та оптимально перерозподіляти ці ресурси.

3. Багатоаспектність. Включає як кількісні (обсяги надходжень, вартість майна), так і якісні (ефективність використання, інвестиційна привабливість, управлінська спроможність, рівень фінансової дисципліни) характеристики.

4. Можливості мобілізації. Відображає не лише фактично наявні кошти, а й потенційну спроможність території залучати додаткові фінансові ресурси через оптимізацію податкового адміністрування, розвиток місцевого бізнесу, випуск місцевих облігацій, участь у державних та міжнародних програмах.

5. Мета використання. Головною метою мобілізації та ефективного використання фінансового потенціалу є забезпечення виконання делегованих

та власних повноважень місцевого самоврядування, підвищення якості життя населення, розвиток інфраструктури, стимулювання економічного зростання та досягнення стратегічних цілей розвитку території.

6. Часовий горизонт. Розглядається в контексті як поточного функціонування (короткострокова перспектива), так і стратегічного розвитку, що вимагає формування довгострокових джерел фінансування та стабільних доходних баз.

Таким чином, фінансовий потенціал території є не просто сумою коштів, а комплексною категорією, що відображає її фінансову спроможність до саморозвитку та забезпечення потреб населення, і є ключовим індикатором економічної стійкості та управлінської ефективності місцевої влади.

Для розуміння суті фінансового потенціалу вважаємо за доцільне запропонувати його класифікацію. Структурна класифікація джерел фінансового потенціалу територій (територіальних громад) дозволяє систематизувати різноманітні надходження та ресурси, які можуть бути мобілізовані для забезпечення їхнього сталого розвитку. Ця класифікація, як правило, ґрунтується на джерелах походження, характері надходжень, механізмах мобілізації та цільовому призначенні. Тому використовуючи такий підхід можна виокремити власні та залучені кошти.

I. Власні доходи місцевих бюджетів. Це основний та найбільш стабільний елемент фінансового потенціалу, що безпосередньо залежить від економічного розвитку та управлінської діяльності на території. Сюди входять:

1. Податкові надходження:

1.1. Місцеві податки та збори:

- Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.
- Плата за землю (земельний податок та орендна плата).
 - Єдиний податок (для фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб).
 - Транспортний податок.
 - Туристичний збір.
 - Збір за місця для паркування транспортних засобів.

1.2. Відрахування від загальнодержавних податків:

- Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – ключове джерело для більшості громад.
- Акцизний податок (з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів; з пального, тютюнових виробів тощо).
- Частина податку на прибуток підприємств комунальної власності (якщо встановлено).

2. Неподаткові надходження:

2.1. Доходи від власності та підприємницької діяльності:

- Відрахування частини чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань.
- Плата за оренду комунального майна.
- Доходи від продажу комунального майна.
- Надходження від розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів.

2.2. Адміністративні послуги та збори:

- Плата за надання адміністративних послуг.
- Державне мито (у частині, що зараховується до місцевих бюджетів).
- Штрафи та фінансові санкції, що накладаються місцевими органами влади.

2.3. Інші неподаткові надходження:

- Надходження від продажу землі (якщо земля не сільськогосподарського призначення).
- Надходження від пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту (якщо застосовується).
- Відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва (в частині, що зараховується до місцевих бюджетів).

II. Зовнішні доходи місцевих бюджетів. Ці джерела залежать від політики центральних органів влади та донорської підтримки.

2.1. Міжбюджетні трансферти з державного бюджету:

- Горизонтальні трансферти:
 - o Базова дотація (для вирівнювання фінансової забезпеченості місцевих бюджетів).

- Реверсна дотація (кошти, що вилучаються з місцевих бюджетів з високою дохідністю).
- Вертикальні трансферти (цільові):
 - Освітня субвенція.
 - Медична субвенція (до 2020 року, тепер через НСЗУ).
 - Субвенції на здійснення державних програм соціального захисту (виплати пільг, субсидій).
 - Субвенції на реалізацію інвестиційних проектів (Державний фонд регіонального розвитку).
 - Інші цільові субвенції.

2.2. Гранти та міжнародна технічна допомога:

- Кошти міжнародних фінансових організацій (МФО).
- Кошти іноземних урядів та фондів.
- Донорська допомога для реалізації конкретних проектів (екологічних, соціальних, інфраструктурних, постконфліктного відновлення).

III. Залучені (позикові) кошти. Використовуються для фінансування великих інвестиційних проектів, коли власних ресурсів недостатньо.

3.1. Місцеві запозичення:

- Кредити від комерційних банків.
- Кредити від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк).
- Випуск місцевих облігацій.
- Кредити, що надаються з державного бюджету.

IV. Додаткові (нетрадиційні) джерела та управлінський потенціал. Ці джерела відображають можливості громади щодо оптимізації управління, створення сприятливого інвестиційного клімату та використання нових підходів.

4.1. Комунальне майно та активи:

- Вартість та ефективність використання земельних ресурсів.
- Вартість та потенціал ефективного використання нерухомого майна комунальної власності (включаючи потенціал для приватизації або залучення інвестицій).
- Вартість та потенціал комунальних підприємств.

- Нематеріальні активи (наприклад, інтелектуальна власність, якщо застосовується).

4.2. Державно-приватне партнерство (ДПП):

- Приватні інвестиції в об'єкти комунальної інфраструктури (дороги, комунальні підприємства, соціальні об'єкти) на основі концесій, оренди, управління тощо.

4.3. Волонтерська та благодійна діяльність:

- Кошти та ресурси, залучені від благодійних фондів, громадських організацій, приватних донорів (особливо актуально в кризові періоди).

4.4. Інвестиційний потенціал:

- Здатність території залучати прямі іноземні та вітчизняні інвестиції (через створення сприятливого бізнес-клімату, наявність кваліфікованої робочої сили, розвинуту інфраструктуру, податкові пільги).

4.5. Економічний потенціал території:

- Загальний обсяг валового регіонального продукту.
- Кількість та якість суб'єктів господарювання, що функціонують на території.
- Обсяг виробництва товарів та послуг.
- Рівень зайнятості населення та його платоспроможність.
- Потенціал розвитку нових секторів економіки.

4.6. Управлінський потенціал:

- Професіоналізм та ефективність управління місцевими фінансами.
- Здатність до стратегічного планування та реалізації проектів розвитку.
- Ефективність адміністрування податків та зборів.
- Рівень прозорості та підзвітності у використанні публічних фінансів.

Ця класифікація допомагає органам місцевого самоврядування комплексно оцінювати свої можливості, розробляти ефективні стратегії мобілізації ресурсів та забезпечувати фінансову стійкість громади.

В Україні нині існує значна диференціація фінансового потенціалу між громадами. Є як фінансово самодостатні, так і дотаційні громади. Ця нерівномірність вимагає індивідуальних підходів до управління фінансовим потенціалом, розробки стратегій, що враховують специфіку кожної території.

Для одних громад актуальним є питання оптимізації та підвищення ефективності використання вже наявних ресурсів, для інших – пошук та створення нових джерел надходжень, розвиток місцевого бізнесу та залучення інвестицій. Головне, щоб цей процес відбувався в руслі підвищення прозорості та підзвітності у використанні фінансів. Ефективне управління фінансовим потенціалом неможливе без забезпечення відкритості бюджетного процесу, громадського контролю за витрачанням коштів та протидії корупції. Це не лише сприяє підвищенню довіри до місцевої влади, але й стимулює громадян до активнішої участі у розвитку громади.

Інтеграція України до європейського простору вимагає відповідності європейським стандартам управління публічними фінансами. Це означає необхідність впровадження кращих практик бюджетного планування, управління ризиками, залучення зовнішнього фінансування та забезпечення стійкості місцевих бюджетів.

1.2. Характеристика управління фінансовим потенціалом територіально-громади та його правового супроводу

Управління фінансовим потенціалом територіальної громади – це цілеспрямована діяльність органів місцевого самоврядування (та інших суб'єктів, які беруть участь у його створенні) щодо формування, ефективного використання та розвитку фінансових ресурсів громади (бюджетних коштів, інвестицій, кредитів, донорської допомоги, грантів, коштів бізнесу, активів комунальних підприємств з метою забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку та задоволення потреб її жителів.

Метою управління є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади, досягнення збалансованого розвитку у всіх сферах життя громади - освіти, медицині, інфраструктурі, культурі, економіці).

Управління фінансовим потенціалом громади – це комплексний процес, який охоплює всі етапи роботи з фінансами, від їх залучення до контролю за їх використанням, з чіткою орієнтацією на досягнення стратегічних цілей розвитку громади та підвищення добробуту її населення (рис.1.1).

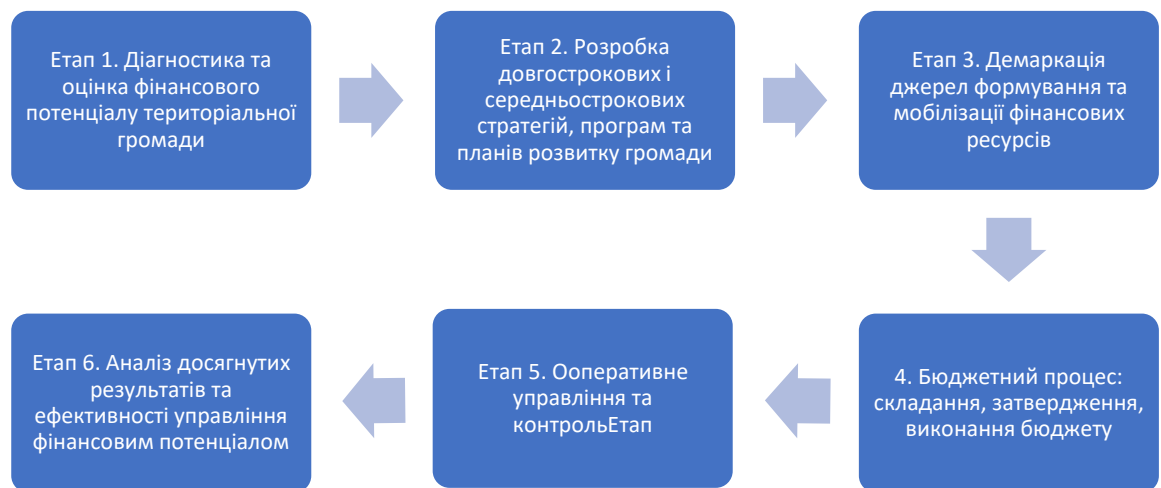


Рис.1.1. Управління фінансовим потенціалом з позицій системного підходу

Примітка: побудовано автором з використанням [5, 7, 15].

Перший етап – це діагностика та оцінка фінансового потенціалу територіальної громади. Він полягає в глибокому аналізі поточного стану та перспектив розвитку фінансових ресурсів громади. Він включає систематичний збір, обробку та інтерпретацію інформації про всі джерела доходів (бюджетні надходження, комунальна власність, інвестиційні ресурси, грантові кошти, потенціал приватного сектору), структуру видатків, боргові зобов'язання, а також зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на фінансову стійкість. На цьому етапі здійснюється SWOT-аналіз фінансової спроможності, прогнозування фінансових потоків та виявлення нереалізованих можливостей для нарощування фінансової бази. Метою є формування бачення про наявні ресурси та існуючі обмеження.

Наступний етап – планування – передбачає розробку довгострокових і середньострокових стратегій, програм та планів розвитку громади, де фінансовий потенціал розглядається як ключовий інструмент їх реалізації. На цьому етапі формуються пріоритетні напрямки фінансування, визначаються

цільові показники та індикатори, розробляється фінансова політика громади, що охоплює принципи формування доходів, управління видатками, боргову політику та інвестиційну стратегію. Важливою складовою є розробка цільових програм, які деталізують фінансові потреби та очікувані результати.

Третій етап – демаркація джерел формування та мобілізації фінансових ресурсів. Даний етап зосереджений на забезпеченні достатнього обсягу фінансових коштів для реалізації запланованих заходів. Це включає оптимізацію доходної частини місцевого бюджету шляхом ефективного адміністрування податків та зборів, розширення податкової бази через стимулювання економічного розвитку, раціональне управління комунальним майном. Крім традиційних джерел, цей етап передбачає активне залучення інвестицій (прямих, портфельних), грантів, донорської допомоги, а також виважене використання кредитних ресурсів та механізмів муніципальних запозичень.

Четвертий етап – це розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів. Він охоплює бюджетний процес, починаючи від складання та затвердження бюджету до його виконання. Основний акцент робиться на впровадженні програмно-цільового методу в бюджетуванні, що дозволяє чітко пов'язати витрати з конкретними цілями та результатами. На цьому етапі здійснюється оптимізація видатків через впровадження ефективних процедур публічних закупівель, раціональне використання комунальних активів та вдосконалення фінансового менеджменту комунальних підприємств з метою забезпечення їх рентабельності та підвищення якості послуг.

П'ятий етап – оперативне управління та контроль. На даному етапі забезпечується безперебійне функціонування фінансової системи громади. Він включає казначейське обслуговування бюджетних коштів, ведення бухгалтерського обліку та звітності, здійснення внутрішнього фінансового контролю за дотриманням бюджетного законодавства та цільовим використанням коштів. На цьому етапі відбувається постійний моніторинг

виконання бюджетних показників та оперативне реагування на відхилення, що дозволяє вчасно коригувати фінансові плани та мінімізувати ризики.

Шостий етап – це аналіз досягнутих результатів та ефективності управління фінансовим потенціалом. Здійснюється оцінка впливу фінансової діяльності на соціально-економічний розвиток громади, аналізується ступінь задоволення потреб населення. На підставі отриманих даних ідентифікуються проблемні зони, виявляються неефективні практики та формуються рекомендації для подальшого вдосконалення. Результати цієї оцінки є основою для коригування існуючих стратегій, програм та фінансової політики, замикаючи цикл управління та забезпечуючи постійне підвищення його ефективності.

В науковій літературі (праці Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Жуковської А.І., Крисоватого А.І., Зінчук Т.О., Довженка В. А.), для характеристика управління фінансовим потенціалом використовують процесний, функціональний, структурний системний підходи (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до характеристика управління фінансовим потенціалом територій

Підхід	Характеристика
1	2
Структурний	Цілеспрямована діяльність органів влади, направлена на забезпечення ефективного формування та використання матеріальної (реальних і потенційно доступних фінансових ресурсів домогосподарств, суб'єктів господарювання й органів місцевого самоврядування) та нематеріальної (організаційно-управлінських, функціонально-інфраструктурних та адаптивних можливостей економічної системи) складових фінансового потенціалу
Функціональний	Діяльність уповноважених органів, спрямована на реалізацію забезпечувальної, стимулюючої та регулюючої функцій фінансового потенціалу, що має базуватися на принципах наукової обґрунтованості, самостійності, збалансованості інтересів регіону та держави, публічності та прозорості, адаптивності та гнучкості, ефективності, справедливості, відповідальності, прогресивності та поступальності
Процесний	Складний поетапний процес, що передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових і грошових потоків, співвідношення витрат та результатів, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії

Продовження таблиці 1.1

1	2
Системний	Цілеспрямована, інтегрована діяльність органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямована на формування, ефективне використання, розвиток та стабілізацію сукупності фінансових ресурсів та джерел їх надходження, необхідних для виконання громадою своїх функцій, задоволення потреб населення та забезпечення сталого розвитку території в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища

Примітка: наведено з використанням [15,16,17, 21, 24, 28, 29, 30]

Аналіз даних визначень та власні розвідки автора дають підстави представити управління фінансовим потенціалом територіальної громади у вигляді комплексної, динамічної та ітеративної системи, що вимагає постійного аналізу, стратегічного планування, ефективної мобілізації та розподілу ресурсів, оперативного контролю та гнучкого реагування на зміни, з кінцевою метою забезпечення сталого, цілісного розвитку громади та добробуту її населення.

В основі управління фінансовим потенціалом територій лежить правова база, що стосується реалізації податкової та бюджетної політики національної економіки. Її підґрунтя створено: «Податковою стратегією на 2026-2028 роки» [23] та «Національною стратегією доходів до 2030 року [23], «Бюджетною декларацією на 2026-2028 роки» [23].

Ключовими напрямками податкової політики виокремлено на найближчу перспективу: забезпечення стабільних фінансових надходжень для покриття першочергових бюджетних витрат, впровадження сучасних цифрових інструментів для адміністрування податків, а також виконання міжнародних зобов'язань України у сфері оподаткування. Важливо, що заходи податкової політики та податкового адміністрування не повинні негативно впливати на існуючу податкову базу чи призводити до включення нових категорій платників до вже чинних пільгових режимів. Протягом 2026-2028 років планується реалізація низки реформ у сфері податкової політики та адміністрування, передбачених Національною стратегією доходів до 2030 року. Серед них:

- цифрова трансформація та консолідація ІТ-ресурсів, яка передбачає об'єднання інформаційних ресурсів ключових учасників системи управління державними фінансами, включаючи Державну податкову службу (ДПС), МФУ. Управління цими ресурсами здійснюватиме незалежний ІТ-адміністратор;
- розширення доступу до банківської інформації, про обсяги коштів, що надходять на банківські рахунки платників податків;
- регулювання цифрових платформ та міжнародний обмін даними. Запровадження вимог до звітності операторів цифрових платформ та відповідного міжнародного обміну даними згідно з правилами ОЕСР та Директивою Ради (ЄС) 2021/514 (DAC 7). Це дасть змогу ДПС отримувати інформацію про доходи фізичних осіб, які заробляють через цифрові платформи без реєстрації як підприємці, а також розробити окремий порядок їх оподаткування;
- впровадження електронних податкових перевірок (е-аудит): Передбачається обов'язкове подання стандартного аудиторського файлу великими платниками податків, а згодом – усіма платниками ПДВ;
- гармонізація податкового законодавства з нормами ЄС, протидія ухиленню від сплати податків згідно з Директивою Ради (ЄС) 2016/1164, поступове підвищення ставок акцизного податку до рівня ЄС, а також приведення податкових пільг та знижених ставок ПДВ у відповідність до директив Євросоюзу;
- оцінка ефективності податкових інструментів, проведення прогностичної (ex-ante) оцінки податкових видатків на етапі розробки інструментів податкової політики для визначення їхньої вартості для бюджету. Після впровадження здійснюватиметься систематична ретроспективна (ex-post) оцінка для аналізу ефективності та відповідності заявленим цілям, що може призвести до їхнього вдосконалення чи скасування;
- співпраця з ОЕСР, виконання завдань у рамках Програми ОЕСР для України, включаючи огляд податкової політики та приєднання до відповідних правових інструментів (Рекомендацій Ради ОЕСР);
- розширення міжнародного автоматичного обміну інформацією, збільшення обсягу обміну інформацією для податкових цілей з іншими країнами,

удосконалення правил трансфертного ціноутворення відповідно до рекомендацій ОЕСР та міжнародного досвіду; впровадження Двокомпонентного рішення ОЕС, реалізація норм Two-Pillar Solution ОЕСР для вирішення податкових питань, пов'язаних з діджиталізацією економіки.

Відповідно до Декларації бюджетної політики на 2026-2028 роки, в середньостроковій перспективі вона буде базуватися на сформованому інституційному базисі (рис.1.2), та стосуватися декількох ключових напрямів: євроінтеграції, національної безпеки, повоєнної відбудови, цілісності, сталого розвитку.

- *Положення та показники Бюджетної декларації на 2026-2028 роки ґрунтуються на пріоритетних завданнях, спрямованих на європейську інтеграцію України, та стратегічних орієнтирах розвитку держави*
- *Меморандум про економічну та фінансову політику від 21.03. 2025 р.*
- *Механізм розширеного фінансування (Extended Fund Facility) Міжнародного валютного фонду*
- *Рекомендації Європейської комісії, представлених у звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року (Brussels, 30 жовтня 2024 р., SWD (2024) 699 final)*
- *План України, схвалений розпорядженням КМУ від 18.03.2024 р. № 244 в рамках інструменту підтримки Європейського Союзу на 2024-2027 роки Ukraine Facility*
- *Умови кредитного інструменту Світового Банку Development Policy Loan;*
- *План Перемоги, представлений Президентом України;*
- *Національна стратегія доходів до 2030 року, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218*
- *Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2024-2026 роки, затверджена постановою КМУ від 27 жовтня 2023 р. № 1117*
- *Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки*
- *Закон України від 8 травня 2025 р. № 4417-IX “Про ратифікацію Угоди між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення Американсько-Українського інвестиційного фонду відбудови”*

Рис.1.2. Інституційний базис реалізації політики в середньостроковій перспективі

Примітка: наведено автором з використанням [23].

Передусім, вона передбачатиме продовження системних реформ, що розробляються у співпраці з міжнародними партнерами та покликані створити

міцну основу для подальшого економічного відновлення, сталого розвитку, а також сприятимуть інтеграції України до європейського простору.

Іншим пріоритетом є зміцнення оборонного потенціалу країни та повне відновлення її територіальної цілісності. Це супроводжуватиметься масштабною відбудовою регіонів і територій, що постраждали від збройної агресії Російської Федерації, а також підвищенням соціальних стандартів, забезпеченням комплексної соціальної підтримки громадян та стимулюванням економічної активності.

Важливим завданням є також впровадження оновленої системи управління публічними інвестиціями, метою якої є формування прозорого та уніфікованого механізму адміністрування державних капіталовкладень на всіх рівнях владних структур.

Не менш значущим аспектом стане поступове скорочення дефіциту державного бюджету, що розглядається як критична передумова для забезпечення фінансової стабільності, боргової стійкості країни та підвищення довіри суспільства до державних інституцій. Бюджетна політика створює інституційний базис для фінансової стабільності у громадах та стає підґрунтям для повоєнного розвитку та відбудови національної економіки.

Окремі аспекти формування фінансового потенціалу регулюють Закони України:

- «Про Державний бюджет України на відповідний рік», який щорічно конкретизує обсяги міжбюджетних трансфертів, основні показники бюджету країни, що впливає на місцеві бюджети;
- «Про приватизацію державного і комунального майна», який регулює процеси приватизації, що впливають на формування доходів місцевих бюджетів;
- «Про оренду державного та комунального майна», що визначає порядок передачі майна в оренду та надходження від неї;

- «Про співробітництво територіальних громад», який дає правові основи для об'єднання фінансових ресурсів громад для реалізації спільних проєктів;

- «Про регулювання містобудівної діяльності», який містить норми щодо пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту, що є джерелом надходжень до місцевих бюджетів.

Ці нормативно-правові акти в сукупності створюють складну систему, яка забезпечує правову основу для формування, управління та використання фінансового потенціалу територіальних громад в Україні.

Вітчизняні науковці та експерти (Козюк Я., Венцель В., Герасимчук) вважають, що в сучасному інституційному базисі є низка асиметрій, між фінансовими можливостями громад та їх функціональним навантаженням [25].

Наразі гостро постає проблема відсутності ясно визначених критеріїв розмежування компетенції між державою та органами місцевого самоврядування, а також між різними рівнями публічного управління. Ця ситуація призводить до зниження ефективності функціонування в окремих сферах та часто змушує муніципальні органи виконувати додаткові функції без належного нормативного чи якісного регулювання, а також без адекватного фінансового забезпечення. Супутньою проблемою є перетин компетенцій, коли аналогічні повноваження відносяться до сфери відповідальності різних органів, що породжує дублювання функцій та унеможлиблює притягнення до відповідальності за невиконання. На початку реформи українське законодавство налічувало 76 таких повноважень, які дублювалися між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, і ця проблема досі залишається невирішеною.

У контексті розмежування повноважень ключовим аспектом залишається необхідність чіткого законодавчого закріплення та забезпечення достатніми фінансовими ресурсами для виконання покладених на органи місцевого самоврядування функцій.

З метою розширення можливостей місцевого самоврядування та посилення його впливу на формування фінансових ресурсів територіальних громад, зростає актуальність підвищення ролі органів місцевого самоврядування в процесах адміністрування місцевих податків і зборів.

Також вимагає перегляду підхід до механізму зарахування податку на доходи фізичних осіб, спираючись на передовий досвід країн Європейського Союзу.

Значні нерівномірності у наповненні місцевих бюджетів, спричинені диспропорціями у розподілі надходжень, актуалізують потребу в переосмисленні та підвищенні ефективності системи фінансового вирівнювання, а також удосконаленні методики розрахунку базової та реверсної дотацій."

За результатами експертної оцінки в рамках проєкту «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» фінансової спроможності громад України за 9 місяців 2025 року було виявлено таку тенденцію:

«451 територіальна громада включена до категорії високого рівня спроможності (33,9% від кількості громад, по яких здійснювалося оцінювання). Найбільша кількість громад із високим рівнем спроможності у Київській області – 57, у Полтавській – 47, Дніпропетровській – 43. Оптимальний рівень репрезентують 306 територіальні громади (23,0%), з яких найбільша кількість у Одеській області – 32, Дніпропетровській області – 24, Миколаївській та Чернігівській – по 22 територіальні громади. До задовільного рівня віднесено 203 територіальні громади (15,3%), у тому числі: в Одеській – 15, Вінницькій та Житомирській – по 13. До категорії з низьким рівнем належить 269 територіальних громад (20,2%), серед яких у Закарпатській – 24, Волинській та Івано-Франківській – по 21. До категорії з критичним рівнем фінансової спроможності віднесено 102 територіальні громади (7,7%), з яких у Чернівецькій – 19, Закарпатській – 17, Рівненській – 16» [32].

У Тернопільській області згідно Додатку А лише 13% громад мають високу фінансову спроможність та 12% -оптимальну, 15% -низьку, 4% - критичну, більша половини громад мають задовільну фінансову спроможність. В цій ситуації виникає об'єктивна необхідність до напрацювання підходів щодо підвищення фінансового потенціалу територіальних громад Тернопільської області та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у його формуванні.

Перелік функцій органів місцевого самоврядування України, пов'язані із формуванням фінансового потенціалу громади систематизовані на рис.1.3.



Рис.1.3. Повноваження органів місцевого самоврядування в формуванні та використанні фінансового потенціалу території

Примітка: побудовано автором з використанням [24, 32]

Дані функції забезпечують не лише поточне функціонування громади, але й закладають основи для її довгострокового фінансового потенціалу та сталого розвитку.

Відповідно до Закону України «Про Державний бюджету України на 2025 рік» у 2025 році фінансовий потенціал українських громад формувався за рахунок комбінації надходжень з державного та місцевих бюджетів, а також

залучення додаткових ресурсів. Важливу роль відігравали цільові програми та ефективне управління комунальним майном.

Основні джерела надходжень громад у 2025 році включають:

1. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Громади зберігатимуть 64% від цього податку, що орієнтовно становитиме 12 мільярдів гривень. Ці кошти критично важливі для забезпечення фінансової стабільності, зокрема під час опалювального сезону 2024/2025 років, як зазначає Асоціація міст України.
2. Єдиний податок. Повний обсяг надходжень від єдиного податку (близько 11 мільярдів гривень) залишатиметься у розпорядженні бюджетів територіальних громад.
3. Реверсну дотацію. Щоб підтримати прифронтові території, у 7 громад реверсна дотація не вилучалася, що дозволило зберегти у їхніх місцевих бюджетах 556,6 мільйонів гривень.
4. Кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Заплановано виділення 1 мільярда гривень на підтримку інфраструктурних проектів. Кошти будуть спрямовані на реалізацію проектів у пріоритетних сферах, таких як освіта, муніципальна інфраструктура та послуги, охорона здоров'я, цивільний захист та публічні послуги. Фінансування отримають проекти з Єдиного проектного портфеля, затвердженого Стратегічною інвестиційною радою. Подавати заявки можуть громади, що не розташовані в зонах активних бойових дій. Ключові умови для фінансування з ДФРР включають такі критерії:
 - Відповідність ініціатив пріоритетам Державної та регіональних стратегій розвитку.
 - Обов'язкове включення проекту до Єдиного проектного портфеля публічних інвестицій на 2025 рік.
 - Наявність місцевого співфінансування обсягом не менше 10% від вартості проекту.

- Повна та актуальна проектна документація.
 - Подання заявок виключно через екосистему DREAM.
5. Місцеві бюджетні надходження від управління активами. З 1 січня 2025 року земельні паї, що не були належним чином оформлені, набувають статусу безхазяйних та будуть передані у комунальну власність громад, що розширить їхню ресурсну базу.

Таким чином, фінансове забезпечення громад у 2025 році базується на поєднанні стабільних відрахувань з податків, цільових державних інвестицій та ефективного використання внутрішніх резервів, включаючи управління земельними ресурсами.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СКАЛАТСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка фінансового потенціалу досліджуваної громади

Основою формування фінансового потенціалу Скалатської громади, що обрано об’єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є місцевий бюджет. У 2024 році бюджет Скалатської міської територіальної громади (МТГ) затверджено із загальним обсягом доходів у розмірі 139 436 580,70 гривень. Основну частину становить загальний фонд міського бюджету — 132 863 145,05 гривень, тоді як спеціальний фонд передбачає надходження у розмірі 6 573 435,65 гривень. Власні доходи громади, без урахування державних трансфертів, складають 85 092 257,75 гривень (табл. 2.1).

Найбільш а динаміка поступлень за 2022-2024 роки спостерігається за рентною платою за використання ресурсів громади (рис.2.1).



Рис.2.1. Виконання дохідної частини бюджету Скалатської ТГ за 2022-2024 роки

Примітка: побудовано на основі інформації фінансового відділу Скалатської міської ради.

Найбільшу питому вагу у формуванні місцевих доходів забезпечують податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на майно (ди. Рис.2.2).

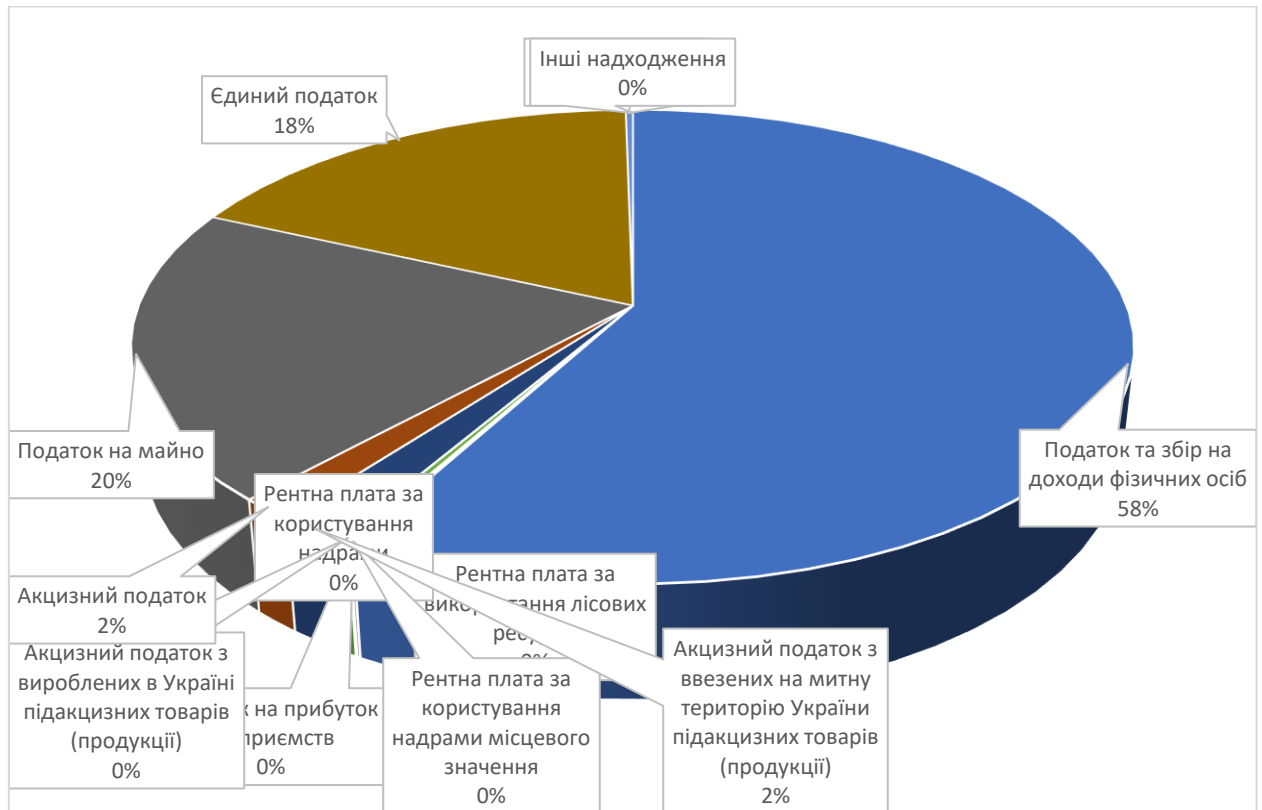


Рис.2.2. Структура надходжень до бюджету Скалатської ТГ у 2024 році
Примітка: побудовано на основі інформації фінансового відділу Скалатської міської ради.

Важливим елементом управління фінансовим забезпеченням громади є формування та виконання бюджету Скалатської територіальної громади. Прогноз дохідної частини бюджету Скалатської територіальної громади на 2024 рік ґрунтувався на попередніх прогностичних макроекономічних показниках України, застосуванні діючого бюджетного та податкового законодавства, а також врахуванні пропозицій щодо змін до Податкового кодексу України.

У бюджеті громади у 2024 році були враховані наступні ключові аспекти:

- збереження тимчасової норми, що передбачає підвищений (+4%) норматив зарахування податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) до місцевих бюджетів;
- скасування у 2024 році оподаткування ПДФО грошового забезпечення та інших виплат військовослужбовцям;

Таблиця 2.1. Структура надходжень до бюджету Скалатської територіальної громади за 2022-2024 роки

Показники формування доходів	Уточн.річн. план 2022р.	Факт 2022 рік	% викон.	Уточн.річн. план 2023 рік	Факт 2023 рік	% викон.	Уточн.річн. план 2024 рік	Факт 2024 рік	% викон.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Податок та збір на доходи фізичних осіб	33 600,000	35 783,147	106,497	33 250,000	36 956,372	111,147	43 584,600	47 185,196	108,261
Податок на прибуток підприємств	0,600	17,721	2 953,500	20,000	1,700	8,500	10,000	1,360	13,600
Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	50,000	45,247	90,494	71,700	77,420	107,978	55,100	85,605	155,363
Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	350,000	152,632	43,609	150,000	23,473	15,649	20,000	26,697	133,486
Рентна плата за користування надрами місцевого значення	5,000	17,495	349,900	15,000	7,618	50,787	3,000	5,332	177,728
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	180,000	41,127	22,848	200,000	289,503	144,751	500,000	252,419	50,484
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	650,000	256,809	39,509	755,350	1 104,112	146,172	1 500,000	1 551,495	103,433

Акцизний податок з реалізації суб`єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів	600,000	873,155	145,526	971,550	966,691	99,500	1 200,000	1 212,644	101,054
Податок на майно	8 157,150	9 776,663	119,854	9 684,567	11 855,123	122,413	15 431,800	16 233,214	105,193
Єдиний податок	10 700,000	10 376,907	96,980	11 506,833	12 227,016	106,259	13 583,000	14 619,016	107,627
Податки і збори, не віднесені до інших категорій, та кошти, що передаються (отримуються) відповідно до бюджетного законодавства	0,000	0,051	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Частина ЧП державних або комунальних унітарних підприємств та їх об`єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств.	5,000	14,355	287,100	15,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
Інші надходження	104,600	286,064	273,483	52,100	92,472	177,489	259,400	223,471	86,149

Примітка: складено за інформацією фінансового відділу Скалатської міської ради.

– вплив періодів дії воєнного стану та процесів ліквідації наслідків збройної агресії.

Протягом 2024 року до загального фонду бюджету територіальної громади надійшло 82 242,5 тис. грн. доходів (без урахування трансфертів), а до спеціального фонду – 2 849,8 тис. грн. Офіційні трансферти, що включають субвенції та базові дотації, були отримані в повному обсязі, склавши 50 620,7 тис. грн. для загального фонду та 3 723,7 тис. грн. для спеціального фонду (структура видатків якого представлена в табл.2.2). По суті, це кошти розвитку Скалатської ТГ.

Порівняно з плановими показниками на 2024 рік (76 743,8 тис. грн. власних доходів без трансфертів), фактичні надходження до загального фонду склали 82 242,5 тис. грн., що свідчить про перевиконання плану на 107,16% (на 5 498,7 тис. грн.). Спеціальний фонд також продемонстрував значне перевиконання, досягнувши 297,47% від плану (2 849,8 тис. грн.).

У порівнянні з аналогічним періодом минулого року, власні доходи зросли на 16 536,9 тис. грн.

Головними джерелами надходжень до бюджету громади є:

- податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що сплачується податковими агентами із заробітної плати;
- ПДФО, що сплачується податковими агентами з інших доходів, крім заробітної плати;
- податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами-власниками нежитлової нерухомості;
- земельний податок з юридичних осіб;
- орендна плата з юридичних осіб;
- орендна плата з фізичних осіб;
- єдиний податок з фізичних осіб;

Таблиця 2.2. Структура видатків спеціального фонду місцевого бюджету Скалатської ТГ у 2024 році

Показник	План на рік з урахуванням змін	Всього профінансовано за вказаний період	Касові видатки за вказаний період	% виконання на вказаний період	Залишки плану на рік відносно касових	% виконання на вказаний період (гр8/гр5*100)
1	2	3	4	5	6	7
Скалатська міська рада	3 408 942,00	3 131 530,00	3 131 530,00	91,86	277 412,00	91,86
Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад	170 000,00	93 000,00	93 000,00	54,71	77 000,00	54,71
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	170 000,00	93 000,00	93 000,00	54,71	77 000,00	54,71
Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я	61 800,00	61 800,00	61 800,00	100,00	0,00	100,00
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	61 800,00	61 800,00	61 800,00	100,00	0,00	100,00
Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг	99 400,00	99 000,00	99 000,00	99,60	400,00	99,60
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	99 400,00	99 000,00	99 000,00	99,60	400,00	99,60
Внески до статутного капіталу суб'єктів господарювання	100 000,00	99 756,00	99 756,00	99,76	244,00	99,76
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	100 000,00	99 756,00	99 756,00	99,76	244,00	99,76
Заходи та роботи з територіальної оборони	2 927 742,00	2 775 922,00	2 775 922,00	94,81	151 820,00	94,81
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	2 927 742,00	2 775 922,00	2 775 922,00	94,81	151 820,00	94,81
Охорона та раціональне використання природних ресурсів	50 000,00	2 052,00	2 052,00	4,10	47 948,00	4,10
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	20 000,00	2 052,00	2 052,00	10,26	17 948,00	10,26
Оплата послуг (крім комунальних)	30 000,00	0,00	0,00	0,00	30 000,00	0,00

Відділ освіти Скалатської міської ради	5 244 818,00	3 904 504,02	3 904 504,02	74,44	1 340 313,98	74,44
Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місцевого бюджету	207 000,00	207 000,00	207 000,00	100,00	0,00	100,00
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	207 000,00	207 000,00	207 000,00	100,00	0,00	100,00
Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти	30 000,00	29 750,00	29 750,00	99,17	250,00	99,17
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	30 000,00	29 750,00	29 750,00	99,17	250,00	99,17
Співфінансування заходів, що реалізуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти `Нова українська школа`	84 800,00	84 480,00	84 480,00	99,62	320,00	99,62
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	84 800,00	84 480,00	84 480,00	99,62	320,00	99,62
Виконання заходів, спрямованих на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	762 200,00	760 320,00	760 320,00	99,75	1 880,00	99,75
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	762 200,00	760 320,00	760 320,00	99,75	1 880,00	99,75
Співфінансування заходів, що реалізуються за рахунок залишку коштів за освітньою субвенцією	275 800,00	262 089,40	262 089,40	95,03	13 710,60	95,03
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	275 800,00	262 089,40	262 089,40	95,03	13 710,60	95,03
Реалізація заходів за рахунок залишку коштів за освітньою субвенцією	2 705 018,00	2 560 864,62	2 560 864,62	94,67	144 153,38	94,67
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	224 218,00	202 126,42	202 126,42	90,15	22 091,58	90,15

Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	2 480 800,00	2 358 738,20	2 358 738,20	95,08	122 061,80	95,08
Забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	1 180 000,00	0,00	0,00	0,00	1 180 000,00	0,00
Продукти харчування	1 180 000,00	0,00	0,00	0,00	1 180 000,00	0,00
Відділ соціального захисту населення Скалатської міської ради	34 000,00	33 990,00	33 990,00	99,97	10,00	99,97
Забезпечення діяльності інших закладів у сфері соціального захисту і соціального забезпечення	34 000,00	33 990,00	33 990,00	99,97	10,00	99,97
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	34 000,00	33 990,00	33 990,00	99,97	10,00	99,97
Відділ культури, туризму та охорони культурної спадщини Скалатської м/р	34 000,00	33 199,00	33 199,00	97,64	801,00	97,64
Надання спеціалізованої освіти мистецькими школами	34 000,00	33 199,00	33 199,00	97,64	801,00	97,64
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	34 000,00	33 199,00	33 199,00	97,64	801,00	97,64
Усього	8 721 760,00	7 103 223,02	7 103 223,02	81,44	1 618 536,98	81,44

Примітка: наведено за інформацією фінансового відділу Скалатської міської ради.

– єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, частка сільськогосподарського товаровиробництва яких за попередній звітний рік становить 75% або більше.

Основними джерелами спеціального фонду є власні надходження бюджетних установ, кошти від продажу землі, екологічний податок та надходження від відчуження комунального майна. Плановий показник власних надходжень бюджетних установ на 2024 рік становив 605,9 тис. грн.

Загальний обсяг видаткової частини бюджету Скалатської МТГ на 2024 рік затверджено у розмірі 144 434 647,97 грн., з яких 134 951 992,43 грн. припадає на видатки загального фонду.

Основою формування фінансового потенціалу є реальний сектор. Основними видами господарської діяльності в громаді є сільське господарство, видобувна промисловість, будівництво, роздрібна торгівля та ремонтні послуги. У структурі виробництва Скалатської МТГ домінує сільськогосподарське виробництво (50%). Значну частку також займає підприємницька діяльність у сфері послуг (10%) і торгівлі (30%), а також видобуток та виробництво будівельних матеріалів (10%).

Ключовими виробниками сільськогосподарської продукції є: ТОВ «Агро-Млин» та ТОВ «Новосілка», які спеціалізуються на вирощуванні зернових (кукурудза, пшениця, ячмінь), олійних (соя, ріпак) та інших культур (розторопша, гречка, буряк); різноманітні фермерські господарства, такі як «АМЕТИСТ» (овочі), «Щедра нива», «Золотий жайвір», «Поділля-Агро», «Золота діброва», ПП «Скалатхлібпромбуд», ПП «Дари ланів», які також займаються рослинництвом. У галузі тваринництва працюють ТОВ «Скалат-продукт» (вирощування курей) та ТОВ «Агропарк» (забій великої рогатої худоби).

Рентабельність сільськогосподарського сектору в цілому досягає 68%. Загальна площа ріллі на території громади становить 17059,4116 гектарів. Послуги з переробки агропродукції надають, зокрема, млини ТОВ «Агро-млин» та Волошиновича Я.М.

Промисловий сектор громади включає:

1. Виробництво сучасних бетонних виробів (ТОВ «Хутір» ЛТД).
2. Виготовлення лікеро-горілчаних напоїв (ТДВ «Шустов - Спирт»).
3. Виробництво будівельних матеріалів представлено Зарубинецьким цегельним заводом, цегельним заводом ЖБК «Яселко», ТОВ «ОЦЗ» та ТОВ «Кар'єр Городниця» (вапнякова продукція).

Приватні підприємці у м. Скалат займаються виготовленням та укладанням бруківки (ТОВ «Хутір» ЛТД, ПП Воляннюк Л.Т., ПП Швирло Б.Б.), а також виготовленням та монтажем вікон і дверей (ПП Воляннюк Л.Т., ПП Швирло Б.Б., Гураль Л.Л., Гуменюк М.З.).

Деревообробна галузь представлена столярними цехами ПП Лейцусь В.В., ПП Поруцької М.Я., Галана Б.Я., Земби П.Ф., Петрика Ю.І., Білика Я.Є. та ТОВ «Сарма-сервіс».

На території громади функціонує 7 закладів громадського харчування, а мережа закладів роздрібної торгівлі покриває кожен населений пункт.

Основною транспортною артерією є автомобільний шлях державного значення Т20-02 Тернопіль-Скалат-Жванець (24 км), що проходить через Колодіївку-Зарубинці. Крім того, територією громади пролягає 41 км доріг місцевого значення та 18 км доріг обласного підпорядкування. Стан доріг залишається незадовільним, що є однією з ключових проблем, вирішення якої частково фінансується з місцевого бюджету.

Вуличне освітлення працює по всій громаді, а доступ до інтернету забезпечений у всіх населених пунктах. Послуги пасажирських перевезень у більшості сіл громади надають приватні перевізники.

Місто Скалат має систему водопостачання протяжністю 12,8 км, однак її технічний стан є незадовільним. Водночас у місті функціонують біологічні очисні споруди КНС КУБО-100. На відміну від водопостачання, громада не має централізованої каналізаційної системи, що створює ризик забруднення місцевих водних об'єктів. Проте наразі розпочато роботи з впровадження системи очищення стічних вод.

Офіційний, паспортизований полігон для утилізації твердих побутових відходів розташований за межами міста Скалат.

Станом на 1 січня 2024 року на території громади зареєстровано 116 юридичних осіб та 149 фізичних осіб-підприємців. Незважаючи на це, ринок зайнятості є відносно невеликим.

Протягом 2024 року було зареєстровано 8 нових ФОПів, тоді як 1 ФОП припинив свою діяльність. Нових юридичних осіб за цей період не було зареєстровано, і жодна юридична особа не припинила підприємницьку діяльність.

Основними галузями господарської діяльності є сільське господарство, видобувна промисловість, будівництво, оптова та роздрібна торгівля. На території громади діють 3 автозаправні станції. Значна частина працездатного населення з постійною зайнятістю працює в бюджетній сфері, включаючи вчителів, лікарів та працівників органів місцевого самоврядування.

Найбільшими платниками податків є сільськогосподарські підприємства, які забезпечують надходження податку на доходи фізичних осіб та плати за користування землею до бюджету громади.

Протягом 2024 року Скалатська міська рада активно працювала над розробкою інвестиційних проєктів з метою залучення коштів з Державного фонду регіонального розвитку на 2025 рік для розвитку інфраструктури.

Скалатська територіальна громада має сформований інвестиційний профіль, який пропонує потенційним інвесторам низку об'єктів для оренди або купівлі, включаючи земельні ділянки та нежитлові приміщення:

1. Колодіївка: земельна ділянка площею 9,1 га, нежитлове приміщення лазні з пральною (352,4 кв.м.), приміщення будинку культури (1705,92 кв.м.).
2. Остап'є: приміщення старої школи (485 кв.м.).
3. Зарубинці: нежитлова будівля- контора (182,3 кв.м.).
4. Скалат: міський кінотеатр (542,3 кв.м.).

Проведене дослідження показує, що Скалатська територіальна громада демонструє значний фінансовий потенціал, незважаючи на складні економічні умови, викликані війною. Цей потенціал ґрунтується на таких ключових факторах:

1. Ефективне управління бюджетом та перевиконання доходів:
 - Прогнозування дохідної частини бюджету базується на ретельному аналізі макроекономічних показників, статистичних даних та актуального законодавства.
 - Фактичне виконання бюджету у 2024 році свідчить про значне перевиконання плану по власних доходах, особливо у спеціальному фонді. Це підкреслює ефективність податкової та фіскальної політики громади.
 - Зростання власних доходів на 16,5 млн грн порівняно з минулим роком є позитивним показником фінансового зміцнення.
2. Диверсифіковані джерела доходів:
 - Основу дохідної частини складають податки та збори, що надходять від економічної діяльності на території громади (ПДФО, податок на нерухомість, земельний податок, орендна плата, єдиний податок). Це свідчить про наявність активного бізнес-середовища.
 - Надходження до спеціального фонду від продажу землі, екологічного податку та відчуження комунального майна вказують на можливість генерування додаткових ресурсів для розвитку.
3. Активна інвестиційна діяльність:
 - Розробка інвестиційних проектів для залучення коштів з Державного фонду регіонального розвитку на 2025 рік свідчить про стратегічне бачення розвитку інфраструктури громади.
 - Наявність розробленого інвестиційного профілю з пропозиціями земельних ділянок та об'єктів нерухомості під оренду чи продаж (Колодіївка, Остап'є, Зарубинці, Скалат) робить громаду привабливою для потенційних інвесторів та підприємців. Це створює можливості для

розвитку нових галузей економіки, створення робочих місць та збільшення податкових надходжень.

4. Стійкість в умовах викликів:

- Врахування факторів воєнного стану та змін у податковому законодавстві при плануванні бюджету підкреслює здатність громади адаптуватися до мінливих умов та ефективно управляти фінансами навіть у кризовий період.

Загалом, Скалатська територіальна громада має міцну фінансову базу, що підтверджується позитивною динамікою доходів та успішним виконанням бюджету. Активна робота з інвестиційним профілем та розробка проектів розвитку інфраструктури створюють сприятливі передумови для подальшого сталого економічного зростання та підвищення добробуту мешканців громади.

2.2. Аналіз результативності бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами громади

Бюджетування в управлінні місцевим фінансовим потенціалом громади – це наріжний камінь ефективного функціонування та сталого розвитку будь-якої територіальної одиниці, що охоплює комплексний цикл планування, формування, виконання та контролю за фінансовими ресурсами.

Цей процес починається з ретельного планування та прогнозування, де громада, на основі стратегії свого розвитку, ідентифікує пріоритетні сфери для інвестування – чи то освіта, охорона здоров'я, інфраструктура, соціальний захист або культура.

Важливою складовою є прогнозування майбутніх надходжень до бюджету, що базується на детальному аналізі економічної ситуації, статистичних даних, податкової бази та змін у законодавстві, дозволяючи оцінити реальний фінансовий потенціал. Паралельно відбувається планування видатків, де визначається обсяг та структура коштів, необхідних для реалізації запланованих проектів, програм та забезпечення безперебійного

функціонування комунальних установ. На етапі формування бюджету відбувається критично важливий процес розподілу обмежених фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності громади, що часто вимагає складних компромісів та зважених управлінських рішень. Цей етап жорстко регламентується законодавчою базою, зокрема Бюджетним кодексом України, і, що особливо важливо в сучасних умовах, передбачає максимальну прозорість та публічність, із залученням громадськості до обговорення та формування бюджетних пріоритетів. Далі настає фаза виконання бюджету, що включає організацію ефективного механізму збору податків та інших обов'язкових платежів, моніторинг надходження трансфертів та здійснення запланованих видатків у суворо встановлених лімітах.

Важливою характеристикою бюджетування є його гнучкість, що передбачає можливість внесення змін до бюджету протягом року у разі непередбачених обставин або зміни пріоритетів. Ключовою складовою є контроль та аналіз, який полягає у постійному моніторингу виконання бюджетних показників, порівнянні фактичних надходжень та видатків з плановими, а також у всебічній оцінці ефективності використання коштів для досягнення поставлених цілей. Аудит, як зовнішній, так і внутрішній, відіграє роль незалежної перевірки законності та ефективності використання бюджетних коштів, а його результати слугують основою для коригування майбутніх бюджетних планів та управлінських рішень.

В умовах воєнного стану бюджетування є потужним інструментом управління фінансовим потенціалом, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати витрати, знаходити нові джерела доходів та залучати інвестиції. Прозорий і стабільний бюджет є сигналом для потенційних інвесторів про фінансову дисципліну та надійність громади. Воно забезпечує збалансований розвиток усіх сфер життя громади, уникаючи диспропорцій, і виступає не просто як річний фінансовий план, а як невід'ємний елемент довгострокового стратегічного планування, формуючи міцну фінансову основу для реалізації амбітних проектів та підвищення

добробуту мешканців. Таким чином, бюджетування – це не просто фінансовий облік, а динамічний, безперервний та стратегічно важливий процес, який перетворює фінансові ресурси на дієвий інструмент для досягнення цілей громади та забезпечення її життєздатності.

Оцінка результативності бюджетування в громаді – це комплексний процес, що вимагає аналізу не лише фінансових показників, але й соціальних, економічних та управлінських аспектів. Вона дозволяє зрозуміти, на скільки ефективно громада використовує свої фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей та покращення якості життя мешканців.

В оцінці результативності бюджетування варто виокремити такі зрізи (див.табл.2.3):

1. Фінансову результативність виконання бюджету.
2. Ефективність використання ресурсів результативність програм.
3. Економічну результативність.
4. Соціальну результативність.
5. Дотримання прозорості та підзвітності.

Таблиця 2.3

Організаційно-методичне забезпечення оцінювання результативності бюджетування

Назва показника	Його вимірювання
1	2
Виконання дохідної частини	Відсоток виконання плану за власними доходами. Перевиконання свідчить про ефективність податкової політики та/або активну економічну діяльність. Динаміка власних доходів: порівняння з попередніми періодами (зростання / падіння). Стабільне зростання є ознакою фінансового зміцнення. Співвідношення власних доходів до загального обсягу доходів: чим вища частка власних доходів, тим менша залежність громади від трансфертів з державного бюджету, що свідчить про більшу фінансову самостійність. Надходження за основними джерелами доходів: аналіз виконання плану по ПДФО, єдиному податку, платі за землю тощо.

Продовження таблиця 2.3.

1	2
Виконання видаткової частини:	<p>Відсоток виконання планових показників за видатками: чи використані заплановані кошти. Низький відсоток може вказувати на проблеми з плануванням, реалізацією проєктів або управлінською неефективністю. Надмірне перевищення може свідчити про непередбачені витрати або неефективне планування.</p> <p>Структура видатків: аналіз розподілу коштів за функціональною та економічною класифікацією (наприклад, частка видатків на освіту, охорону здоров'я, ЖКГ, а також на заробітну плату, капітальні видатки). Збалансована структура з достатньою часткою капітальних видатків свідчить про розвиток.</p> <p>Економія коштів: чи були досягнуті заплановані результати з меншими витратами (наприклад, через ефективні тендерні закупівлі).</p> <p>Бюджетний дефіцит/профіцит: чи збалансований бюджет. Тривалий дефіцит може бути ознакою фінансової нестабільності.</p>
Ефективність використання ресурсів (результативність програмування):	<p>Досягнення цільових показників програм (наприклад, кількість відремонтованих доріг, збудованих дитячих садків, охоплених медичними послугами мешканців).</p> <p>Кількість інноваційних проєктів розвитку ТГ</p> <p>Кількість інвестиційних проєктів розвитку ТГ.</p> <p>Використання капітальних видатків: на скільки ефективно використовуються кошти на розвиток (будівництво, реконструкція, придбання обладнання).</p>
Соціальна результативність	<p>Опитування мешканців щодо якості надаваних послуг (освіта, медицина, благоустрій, транспорт) та загальної якості життя в громаді.</p> <p>Доступність та якість публічних послуг.</p> <p>Зміни в показниках безробіття, рівня бідності, коефіцієнтів народжуваності/смертності .</p>
Економічна результативність	<p>Створення нових робочих місць</p> <p>Збільшення інвестицій в інфраструктуру</p> <p>Кількість суб'єктів малого бізнесу.</p> <p>Програми розвитку ТГ</p> <p>Додана вартість створена в громаді</p>
Прозорість та підзвітність	<p>Доступність інформації про фінансові ресурси громади.</p> <p>Участь громадськості в обговоренні бюджету та контролю за його виконанням.</p> <p>Своєчасність та повнота звітності про виконання бюджету.</p>

Примітка: складено автором з використанням [24, 34, 35, 38, 39, 51].

При такому оцінюванні можна використовувати: аудит ефективності, спеціальні аудити, спрямовані на оцінку ефективності використання бюджетних коштів, соціологічні опитування: для оцінки задоволеності населення, порівняльний аналіз (бенчмаркінг), порівняння показників громади

з аналогічними громадами, співставлення витрачених коштів з досягнутими результатами, використання показників ефективності.

У структурі видатків найбільшу питому вагу становлять витрати на освіту (60%), витрати на публічне управління (16%), витрати на соціальний захист та програми соціального забезпечення – 7% (див. рис.2.3)



Рис..2.3. Структура витрат загального фонду бюджету Скалатської громади

Примітка: фінансового відділу Скалатської міської ради.

Виконання бюджету, як основного джерела формування фінансового потенціалу Скалатської громади ми проаналізували в п.2.1, тому в рамках даного параграфу вважаємо за доцільне проаналізувати результативність витрат на соціальний захист та підтримку населення Скалатської громади. Процес фінансового забезпечення соціального вектору розвитку громади у 2024 році мав комплексний характер забезпечення соціальних потреб різних категорій громадян. Значні кошти у розмірі 719 900,13 грн з місцевого бюджету

спрямовані на надання соціальних послуг 53 громадянам, які потребують сторонньої допомоги (особам похилого віку, з інвалідністю, дітям з інвалідністю та хворим).

П'ятеро осіб з інвалідністю отримали компенсаційні виплати на транспортне обслуговування (бензин, ремонт, техобслуговування автомобілів/мотоколясок) на загальну суму 2 950,18 грн за рахунок коштів Тернопільського обласного бюджету.

На організацію та проведення громадських робіт затверджено видатки у розмірі 11 812,04 грн.

Для пільгового медичного обслуговування, а саме зубопротезування двох осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, з Тернопільського обласного бюджету надійшло та використано 27 774 грн.

Зокрема, на надання пільг з оплати послуг зв'язку трьом особам було спрямовано 3 044,88 грн.

Особлива увага приділяється ветеранам війни та демобілізованим особам: на забезпечення діяльності фахівців з їх супроводу та окремі заходи підтримки виділено 27 293,31 грн з відповідної субвенції місцевого бюджету.

Центр надання соціальних послуг (ЦНСП) Скалатської ТГ є ключовою установою у цій сфері, його утримання у 2024 році потребувало 5 707 395,68 грн. З цієї суми 4 513 816,40 грн припадає на оплату праці 39 штатних одиниць персоналу. Також, за рахунок спеціального фонду, до якого надійшло 326,4 грн у натуральній формі для покращення матеріального стану соціально незахищених верств населення, та 34,0 грн з місцевого бюджету, було придбано комп'ютерну техніку (ноутбук, принтер) для спеціаліста із супроводу ветеранів.

В межах інших видатків на соціальний захист населення, що склали 3 007 535 грн, надавалася різноманітна допомога:

- 1) 325 000 грн з Тернопільського обласного бюджету за обласною програмою підтримки було спрямовано 13 особам, які брали участь в АТО/ООС,

членам сімей загиблих, членам сімей Героїв Небесної Сотні та постраждалим учасникам Революції Гідності.

- 2) На виконання цільової програми підтримки військовослужбовців та їхніх сімей, а також сімей загиблих, було виділено 930 000 грн для 93 осіб.
- 3) 480 000 грн було використано на лікування 48 учасників ООС.
- 4) На придбання 11 пам'ятників передбачено 440 000 грн.
- 5) 679 100 грн надано як допомогу на лікування та матеріальну допомогу 115 особам, що опинились у складних життєвих обставинах.
- 6) 133 392 грн виділено на відшкодування витрат за програмою поховання військовослужбовців.
- 7) На закупівлю дров для військовослужбовців за відповідною програмою спрямовано 20 043 грн.

Соціальну результативність бюджетування підтверджують кількість суб'єктів господарювання та кількість створених робочих місць.

На території Скалатської ТГ станом на 1.01.2025 року було зареєстровано 116 юридичних осіб та 149 приватних підприємців. Впродовж 2024 року було зареєстровано 8 нових ФОПів та 1 ФОП припинив свою діяльність. Основними сферами діяльності є сільське господарство, будівництво, гуртова та роздрібна торгівля. На території громади розміщені 3 бензозаправних станції. Більшість осіб із постійною зайнятістю працюють у бюджетній сфері – вчителі, лікарі, працівники органу місцевого самоврядування.

Оцінка результативності бюджетування має стати періодичним процесом, який дозволить вдосконалювати фінансове управління, підвищувати ефективність використання ресурсів та краще реагувати на потреби громади.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Активізація проєктного інструментарію в управлінні фінансовими ресурсами громади

В умовах війни, коли територіальні громади стикаються з безпрецедентними викликами щодо фінансової стабільності та забезпечення життєдіяльності, активація проєктного інструментарію набуває критичного значення для зміцнення їхньої фінансової бази. Ця необхідність детермінована низкою взаємопов'язаних чинників, що відображають як екзогенні шоки, так і ендегенні трансформації економічної та соціальної сфери.

Передусім, війна спричиняє фундаментальну дестабілізацію традиційних джерел дохідної частини місцевих бюджетів. Масштабні руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, вимушена міграція населення та релокація бізнесу призводять до різкого скорочення податкових надходжень – як прямих (ПДФО, податок на прибуток), так і непрямих (єдиний податок, місцеві збори). Паралельно відбувається стагнація економічної активності, що поглиблюється розривом логістичних ланцюгів та високим рівнем безпекових ризиків. Таким чином, громади зіштовхуються з парадоксальною ситуацією: різким зростанням видатків на ліквідацію наслідків агресії, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безпеки та функціонування критичної інфраструктури, на тлі суттєвого зменшення власних фінансових ресурсів. У цьому контексті проєктний інструментарій виступає основним механізмом залучення зовнішнього фінансування, що є життєво необхідним для покриття дефіциту та реалізації пріоритетних завдань. Міжнародні донорські організації, уряди партнерських держав та міжнародні фінансові інституції (наприклад, Європейський інвестиційний банк) переважно надають підтримку через цільові проєкти та

програми. Це обумовлено їхньою вимогою до прозорості, підзвітності та чіткої верифікації результатів, що забезпечується методологією проєктного менеджменту. Аналогічно, національні державні програми підтримки, часто реалізуються у форматі грантових конкурсів або співфінансування конкретних ініціатив, вимагаючи від громад здатності до формування та реалізації проєктних заявок.

Проєктний підхід сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів. Чітка структуризація цілей, завдань, бюджету та очікуваних результатів у рамках проєкту дозволяє максимально раціонально спрямовувати фінансові та матеріальні ресурси на вирішення конкретних, найгостріших проблем громади. Це контрастує з менш сфокусованим розподілом загальних бюджетних коштів. Впровадження проєктних стандартів також забезпечує підвищений рівень прозорості та підзвітності перед донорами та громадськістю, що є фундаментальним для формування довіри та залучення подальших інвестицій. Системна оцінка ефективності через встановлені індикатори дозволяє об'єктивно аналізувати вплив проєкту та коригувати стратегічні пріоритети.

Активізація проєктної діяльності має стратегічне значення для відновлення та розвитку громад. Вона дозволяє оперативно мобілізувати кошти для відбудови критичної інфраструктури (житлового фонду, освітніх та медичних закладів, систем життєзабезпечення), що є необхідною умовою для повернення та нормалізації життя населення. Окрім відновлення, проєкти можуть бути каталізаторами для "кращої відбудови" (build back better), інтегруючи інноваційні рішення, підвищуючи енергоефективність, диверсифікуючи економіку та створюючи нові можливості для зайнятості. Це також включає програми соціальної підтримки, психологічної реабілітації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Окрім матеріальних здобутків, залученість до проєктної діяльності сприяє нарощуванню інституційної спроможності та людського капіталу громад: підвищуються кваліфікація муніципальних службовців у сфері грантрайтингу та проєктного управління,

формується партнерські зв'язки з іншими суб'єктами та підвищується загальна інвестиційна привабливість території.

В умовах війни та післявоєнної відбудови в громадах України реалізується величезна кількість різноманітних проєктів, які можна умовно класифікувати за такими основними напрямками:

1. Відновлення та відбудова критичної інфраструктури.
2. Соціальна сфера та гуманітарна допомога.
3. Економічне відновлення та розвиток.
4. Безпека та розмінування.
5. Нарощування інституційної спроможності та управління.

Основними ініціаторами та донорами цих проєктів є:

- Міжнародні організації: ООН (ПРООН, ЮНІСЕФ, ВООЗ, МОМ, УКГВ), Червоний Хрест, Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

- Уряди країн-партнерів: США (USAID), Німеччина (GIZ, KfW), Велика Британія (UKAid), Польща, Чехія, Норвегія, Швеція, Канада та багато інших.

- Іноземні фонди та благодійні організації: Карітас, World Vision, ADRA, Mercy Corps, Acted та тисячі менших фондів.

- Українські благодійні фонди та громадські організації: Сергій Притула, Повернись живим, Razom for Ukraine, БФ "Восток SOS", БФ "Право на захист" та багато інших.

- Органи державної влади України: Міністерство відновлення, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії.

- Місцеві органи самоврядування, які співпрацюють з міжнародними грандодавцями на засадах співфінансування.

Реалізація цих проєктів є життєво важливою для підтримки стійкості українських громад, забезпечення їх функціонування в умовах війни та створення фундаменту для майбутньої відбудови та розвитку.

Міністерство розвитку громад та територій України у вересні 2025 року розпочало конкурсний відбір проєктів, які можуть отримати фінансування в рамках спільних ініціатив з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) у програмах фінансування:

- «Програму відновлення України III»(Транш В);
- «Надзвичайна кредитна програма для відновлення України»;
- «Програма з відновлення України»;
- «Рух без Бар'єрів».

Інвестиційні ресурси за цими програмами призначені для підтримки ініціатив, спрямованих на відновлення соціальної інфраструктури та об'єктів житлово-комунального господарства. Пріоритет надається регіонам, які зазнали значних руйнувань внаслідок військового конфлікту (на підконтрольних Уряду України територіях), а також тим областям, що відчують посилене навантаження через концентрацію внутрішньо переміщених осіб.

Фінансування проєктів буде здійснюватися через механізм субвенцій з державного бюджету України місцевим бюджетам. Суб'єктами подання пропозицій щодо проєктів визначено органи місцевого самоврядування, місцеві органи виконавчої влади, а також виконавчі органи сільських, селищних та міських рад територіальних громад.

Пріоритетні напрямки, визначені для поточного етапу відбору, включають:

1. Створення об'єктів житлового призначення, які залишатимуться в комунальній власності територіальних громад і будуть використовуватись для розселення внутрішньо переміщених осіб у Вінницькій, Житомирській, Кіровоградській та Рівненській областях.
2. Забезпечення критичних комунальних послуг на підтримку життєдіяльності громад через забезпечення сталого водопостачання, водовідведення, тепlopостачання та інших базових комунальних послуг.

3. Розвиток медичної інфраструктури, будівництво, відновлення та модернізація закладів охорони здоров'я, зокрема реабілітаційних центрів, кластерних та надкластерних лікарень.
4. Створення захисних споруд: будівництво, реконструкція та капітальний ремонт об'єктів цивільного захисту у дошкільних та медичних закладах, а також для загальних потреб територіальних громад, з особливим акцентом на проєкти, що вже співфінансуються в рамках програм ЄІБ.
5. Формування безбар'єрного простору. Проєкти за програмою "Рух без Бар'єрів", спрямовані на забезпечення інклюзивного середовища для всіх категорій населення, зокрема створення доступних маршрутів.
6. Модернізація центрів безпеки, будівництво, відновлення та модернізація відповідних інфраструктурних об'єктів.
7. Завершення освітніх проєктів, дофінансування проєктів з високим рівнем будівельної готовності, що стосуються будівництва, реконструкції та капітального ремонту закладів загальної середньої та дошкільної освіти (з обмеженням у 50 млн грн за рахунок коштів ЄІБ).
8. Розвиток системи харчування в освітніх закладах, будівництво фабрик-кухонь для забезпечення якісного харчування дітей у закладах загальної середньої освіти.

Критерії для участі у відборі проєктів полягають у дотриманні наступних цільових параметрів:

1. Відповідність стратегічним документам: проєкти повинні узгоджуватися з Державною стратегією регіонального розвитку, регіональними стратегіями розвитку та стратегіями розвитку відповідних територіальних громад.
2. Форма власності об'єкта: об'єкт, що планується до фінансування за рахунок субвенції, має на 100% перебувати у комунальній власності.
3. Місцеве співфінансування: обов'язкова умова – забезпечення співфінансування з місцевих бюджетів у розмірі не менше 23% від загальної вартості проєкту.

4. Терміни реалізації: календарний план виконання проєктів не повинен перевищувати 18 місяців.
5. Наявність проєктної документації: повинна бути представлена проєктна документація, розроблена відповідно до чинних державних будівельних норм (ДБН), державних стандартів (ДСТУ) та настанов. Винятком є проєкти, що стосуються будівництва, реконструкції або капітального ремонту захисних споруд цивільного захисту та фабрик-кухонь.
6. Цільове використання та збереження власності: об'єкти, що фінансуються за рахунок субвенції, повинні залишатися у комунальній власності (або спільній власності) відповідних територіальних громад та використовуватися за цільовим призначенням протягом мінімум 20 років після завершення реалізації проєкту.
7. Заборона на придбання та приватизацію: забороняється використання коштів субвенції для купівлі або приватизації земельних ділянок, будівель чи приміщень.
8. Врахування громадських інтересів: при розробці проєктної документації на місцевому рівні та на всіх етапах реалізації проєктів необхідно обов'язково враховувати інтереси ключових зацікавлених сторін у місцевій громаді, зокрема вразливих груп населення, громадських організацій, а також медичних, освітніх та соціальних служб.
9. Спроможність утримання об'єктів: органи місцевого самоврядування, об'єкти яких отримують фінансування, повинні демонструвати спроможність забезпечити їх подальше утримання за рахунок місцевих бюджетів та інших джерел, що не суперечать законодавству.

«Якщо очікувана вартість предмету закупівлі дорівнює або перевищує 5 млн. євро без ПДВ, то закупівля буде здійснюватися за міжнародними процедурами згідно із Керівництвом ЄІБ. Подача пропозицій здійснюватиметься виключно за допомогою програмних засобів Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та

інфраструктури (DREAM)» [34]. Для забезпечення алгоритмізації процесу подачі заявок та проведення конкурсного відбору передбачено наступні процедури:

Внесення даних через електронний кабінет з накладанням кваліфікованого електронного підпису заявника, автоматизоване ранжування поданих проєктів на основі встановлених критеріїв, що виконується програмними засобами системи DREAM, генерація упорядкованого переліку проєктів, який містить унікальний ідентифікатор (ID) для кожного проєкту в системі DREAM.

Ще однією важливою складовою зміцнення фінансового потенціалу громади є ваучерна підтримка Урядом осіб, які втратили житло, у розмірі 2 млн.грн. на одну людину для купівлі нової оселі в рамках «Програми «Відновлення» Міністерства розвитку громад та територій України». «Держава видаватиме житлові ваучери у формі електронних документів, які зберігатимуться в Державному реєстрі пошкодженого та знищеного майна» [34]. Фінансове підґрунтя створюється програмами фінансової міжурядової підтримки міжнародних партнерів, яка у 2025 році становила 180млн. дол., які отримали 3700 сімей для купівлі нового житла.

3.2. Напрями вдосконалення планування у формуванні фінансового потенціалу територій

Напрями вдосконалення формування фінансової бази територіальних громад залежать від фіскальних пріоритетів уряду, які будуть задекларовані у Законі України «Про Державний бюджет на 2026 рік».

15 вересня 2025 року Уряд України представив Верховній Раді законопроект № 14000 «Про Державний бюджет України на 2026 рік». Цей документ визначає основні фінансові показники країни та встановлює обсяг ресурсів для підтримки місцевого самоврядування. У ньому передбачені механізми для забезпечення стабільності місцевих бюджетів, включаючи

розміри базової та реверсної дотацій, освітньої та медичної субвенцій, а також нові інструменти для відновлення інфраструктури та розвитку регіонів.

Особлива увага в проєкті Держбюджету-2026 приділяється фінансуванню соціальних програм, відновленню житлового фонду, модернізації освітньої системи, підтримці ветеранів та реалізації державних інвестиційних проєктів.

Проєкт Державного бюджету на 2026 рік зберігає багато рішень попереднього року, проте акцентує увагу на підтримці територій, що найбільше постраждали від конфлікту, та створює нові механізми для подальшого відновлення.

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається одним з основних джерел доходів місцевих бюджетів. Однак, у проєкті бюджету на 2026 рік передбачено декілька суттєвих змін:

1. Повернення частини ПДФО до держбюджету. Відновлюється практика зарахування 4% ПДФО до державного бюджету, які раніше тимчасово спрямовувалися до бюджетів сільських, селищних та міських територіальних громад. Це призведе до зменшення доходів місцевих бюджетів приблизно на 15,2 млрд грн, які будуть використані на оборонні потреби країни.
2. Спрямування ПДФО військовослужбовців до спецфонду. ПДФО, отриманий з грошового забезпечення військовослужбовців, поліцейських та інших працівників силових структур, надалі буде надходити до спеціального фонду державного бюджету, а не до місцевих бюджетів. Таким чином, громади втрачають значне джерело доходів, яке в попередні роки становило суттєву частину їхніх надходжень.

Обсяг освітньої субвенції залишається на рівні 2025 року, що означає відсутність фактичного зростання фінансування загальної середньої освіти. В умовах інфляції це може створити додаткові виклики для громад. Проте, Уряд обіцяє підвищення заробітних плат на 50%, і для цього у проєкті Держбюджету-2026 передбачено окрему бюджетну програму під Міністерством освіти і науки України «Підвищення престижності праці у сфері освіти» на суму 53,8 млрд грн.

Додатково, Міністерство освіти і науки зазначило про складнощі з точним та справедливим розподілом субвенції через відсутність верифікованих даних про кількість учнів, значні міграційні процеси та відсутність нових критеріїв розподілу. Це створює невизначеність для місцевих бюджетів, особливо в громадах зі значними змінами у складі населення. Отже, розподіл освітньої субвенції буде здійснено пізніше.

Фінансування ініціатив з підтримки ветеранів та демобілізованих військовослужбовців зберігатиметься на минулорічному рівні. Хоча це забезпечує стабільність вже існуючих програм, воно не враховує потенційне зростання кількості людей, які потребуватимуть такої допомоги, а також необхідність розширення спектру доступних послуг. Місцеві громади, як і раніше, відіграватимуть ключову роль у створенні спеціалізованих центрів для ветеранів та наданні соціальних послуг. Однак, без збільшення фінансових ресурсів, реалізація цих програм може зіткнутися з обмеженнями.

Уряд зберігає додаткову дотацію у розмірі 36,05 млрд грн, що є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності місцевих бюджетів у прифронтових та постраждалих від бойових дій регіонах. На даний момент Урядом вже розподілено 17,0 млрд. грн. за трьома основними напрямками:

- 5,35 млрд грн – виділено громадам, що перебувають на тимчасово окупованих територіях. Ці кошти призначені для забезпечення їхніх мінімальних видатків, з урахуванням показників виконання бюджетів у 2024 році;
- 4,47 млрд грн – спрямовано громадам та областям, які належать до переліку територій, де тривають або тривали бойові дії, і для яких ще не визначено дату їх завершення. Для місцевих бюджетів ця дотація розрахована як 5% від ПДФО, врахованого при вирівнюванні на 2026 рік, а для обласних бюджетів – згідно з чинними нормативами зарахування ПДФО;

- 7,21 млрд грн – надано громадам з низькою податкостроможністю (індекс менше 0,9). Ця дотація має на меті зміцнити їхні фінансові можливості, щоб у 2026 році вони не опинилися в гіршому становищі, ніж у 2025 році.

При розрахунку враховувалися: прогностні показники доходів на 2026 рік (з новою нормою зарахування 60% ПДФО), очікувані доходи на 2025 рік (з чинною нормою 64% ПДФО плюс дотації), спеціальний коефіцієнт, який залежить від частки військового ПДФО у структурі доходів у 2021 році:

- якщо до 20% – коефіцієнт 1;
- 20–50% – коефіцієнт 1,1;
- понад 50% – коефіцієнт 1,2.

Територіальні громади продовжуватимуть отримувати 13,44% акцизу з пального, тоді як решта 86,56% надходитиме до державного бюджету.

Передбачається поступове підвищення ставок акцизного податку на тютюнові вироби та пальне до європейського рівня, що також впливатиме на обсяги надходжень до місцевих бюджетів.

Проект бюджету на 2026 рік передбачає створення Фонду ліквідації наслідків агресії. Його метою є фінансування компенсацій за зруйноване житло, відновлення критичної інфраструктури та завершення раніше розпочатих проєктів. Це рішення дозволить систематизувати витрати на відбудову та запобігти розпорошенню коштів між різними програмами.

Зарахування частини рентної плати та екологічного податку залишається, проте без індексації ставок на 2026 рік.

Нові податкові надходження, такі як акциз на солодкі газовані напої (згідно з законопроєктом № 9032-1 від 06 березня 2023 року), спрямовуватимуться до державного, а не до місцевих бюджетів.

На 2026 рік кошти на дороги місцевого та комунального значення не передбачені. Це обмежить можливості громад покращувати транспортну доступність на своїх територіях. Водночас, на розвиток та утримання доріг загального користування державного значення закладено 12,9 млрд грн, що свідчить про пріоритетність національної дорожньої мережі над локальною.

Резервний фонд зменшено, що може знизити гнучкість Уряду в реагуванні на надзвичайні ситуації. Також у проєкті Державного бюджету України на 2026 рік не знайшла відображення програма «Активні парки», що може свідчити про зміну підходів до підтримки здорового способу життя та спортивної інфраструктури.

Загалом у 2026 році фінансова основа територіальних громад буде обмеженою через вилучення частини ПДФО та переспрямування доходів від військового ПДФО до державного бюджету. Хоча акциз із пального залишається у громадах, його частка незначна, а інші податки не забезпечують суттєвого зростання надходжень. Фінансова стабільність громад значною мірою залежатиме від рішень Уряду щодо дотацій та субвенцій. Це посилює ризики залежності більшості територіальних громад від дотацій, особливо на прифронтових та постраждалих територіях. З іншого боку, Уряд гарантує механізми підтримки таких громад через додаткову дотацію. Загалом, у 2026 році місцеві бюджети залишатимуться вразливими, а їхня фінансова автономія значно звужена. Водночас такі рішення зумовлені воєнними потребами і мають тимчасовий характер, оскільки кошти від вилучених джерел спрямовуються передусім на безпеку та оборону країни.

Таким чином, проєкт Державного бюджету України на 2026 рік демонструє прагнення Уряду зберегти ключові соціальні та відновлювальні програми на рівні минулого року, уточнюючи при цьому механізми розподілу ресурсів для громад з різною фінансовою спроможністю. З одного боку, збереження додаткових дотацій та окремих субвенцій забезпечує певну передбачуваність для органів місцевого самоврядування. З іншого – відсутність додаткового зростання видатків в умовах інфляції та воєнних викликів може призвести до дефіциту ресурсів на місцях. Основними пріоритетами залишаються підтримка освіти, ветеранів, постраждалих територій та відновлення житла.

ВИСНОВКИ

Дослідження наукових, інституційних та прикладних засад формування фінансового потенціалу територіальних громад України в умовах воєнного стану дало змогу зробити низку висновків та узагальнень.

1. Фінансовий потенціал території – це інтегральна, динамічна, багатоаспектна категорія, що характеризує сукупність наявних та потенційно доступних фінансових ресурсів, інструментів та механізмів, які можуть бути мобілізовані та ефективно використані для забезпечення сталого соціально-економічного, цілісного розвитку даної адміністративно-територіальної одиниці в короткостроковому та довгостроковому періодах. Для забезпечення результативного формування та примноження фінансового потенціалу громади, необхідно даним процесом управляти.

2. Управління фінансовим потенціалом територіальної громади становить собою систему цілеспрямованих, взаємопов'язаних та послідовних дій суб'єктів місцевого самоврядування, спрямованих на формування, ефективне використання, нарощування та стабілізацію фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців. Цей процес є багатоаспектним і циклічним, охоплюючи низку ключових етапів, що забезпечують системний фінансовий менеджмент на локальному рівні.

3. Бюджетування є потужним інструментом управління фінансовим потенціалом, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати витрати, знаходити нові джерела доходів та залучати інвестиції. Прозорий і стабільний бюджет є сигналом для потенційних інвесторів про фінансову дисципліну та надійність громади. Воно забезпечує збалансований розвиток усіх сфер життя громади, уникаючи диспропорцій, і виступає не просто як річний фінансовий план, а як невід'ємний елемент довгострокового стратегічного планування, формуючи міцну фінансову основу для реалізації амбітних проєктів та підвищення добробуту мешканців.

4. Проведене дослідження стану фінансового потенціалу Скалатської територіальної громади показало, що, незважаючи на складні економічні умови, викликані війною, мають місце ефективне управління бюджетом та перевиконання доходів. Основу фінансового потенціалу складають бюджетні кошти, зокрема податки та збори, що надходять від економічної діяльності на території громади (ПДФО, податок на нерухомість, земельний податок, орендна плата, єдиний податок). Це свідчить про наявність активного бізнес-середовища. Надходження до спеціального фонду від продажу землі, екологічного податку та відчуження комунального майна вказують на можливість генерування додаткових ресурсів для розвитку.

5. Розробка інвестиційних проектів для залучення коштів з Державного фонду регіонального розвитку на 2025 рік свідчить про стратегічне бачення розвитку інфраструктури громади. Наявність розробленого інвестиційного профілю з пропозиціями земельних ділянок та об'єктів нерухомості під оренду чи продаж (Колодіївка, Остап'є, Зарубинці, Скалат) робить громаду привабливою для потенційних інвесторів та підприємців. Це створює можливості для розвитку нових галузей економіки, створення робочих місць та збільшення податкових надходжень.

6. Скалатська територіальна громада має міцну фінансову базу, що підтверджується позитивною динамікою доходів та успішним виконанням бюджету. Активна робота з інвестиційним профілем та розробка проектів розвитку інфраструктури створюють сприятливі передумови для подальшого сталого економічного зростання та підвищення добробуту мешканців громади.

7. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління формуванням фінансового потенціалу громади в умовах війни є критично важливим для її виживання, стабільності та майбутнього відновлення. Воєнний стан кардинально змінює умови господарювання та фінансову спроможність, вимагаючи швидкої адаптації та інноваційних підходів. Таке вдосконалення має включати: посилення антикризового вектору управління, об'єднання ресурсів та зусиль кількох громад для реалізації масштабних

проектів (наприклад, будівництво спільних об'єктів інфраструктури, створення хабів для ВПО); в рамках міжмуніципального співробітництва регулярний обмін найкращими практиками управління фінансами в умовах війни, пошуку грантів, роботи з міжнародними фондами; формування консолідованих запитів до центральної влади та міжнародних партнерів; розробку та впровадження гнучких методик бюджетного планування та прогнозування використанням елементів сценарного моделювання, перегляд кожної статті видатків з нуля, обґрунтовуючи її доцільність в поточних умовах, а не просто індексація попередніх витрат; прогнозування доходів громади з високою варіативністю (використання методів, що враховують високу невизначеність (наприклад, експертні оцінки, моделювання на основі аналогічних ситуацій); пошук бізнес-ідей, які можуть бути реалізовані в умовах війни (наприклад, переробка, логістика, гуманітарні хаби), розробка привабливих пропозицій для інвесторів (пільги, допомога з інфраструктурою); розроблену в роботі методичку оцінювання результативності бюджетування, яка включає фінансову результативність виконання бюджету, ефективність використання ресурсів та результативність програм, економічну та соціальну результативність, дотримання прозорості та підзвітності (використання аналітичних інструментів для візуалізації даних, швидкого формування звітів та прийняття рішень).

8. В умовах війни, коли потреби у відновленні та розвитку є надзвичайно високими, проєктний інструментарій стає не просто бажаним, а екзистенційно необхідним засобом для забезпечення стійкості, функціонування та подальшого розвитку територіальних громад. Для активізації використання проєктного інструментарію розвитку громади вважаємо за доцільне допрацювати діючу Стратегію розвитку Скалатської ТГ стратегічним модулем забезпечення інклюзивного розвитку громади, що дасть змогу сфокусувати кращим чином використання фінансового потенціалу на ВПО, військовослужбовцях та членах їх родин, на підтримці військового, молодіжного, жіночого підприємництва, створення інклюзивного простору в

громаді для різних вікових та соціальних груп і одночасно створить підґрунтя для залучення інвестицій через проєктні розробки, які спрямовуватимуться на інклюзивний сталий розвиток громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетна декларація на 2026-2028 роки. Постанова КМУ від 27 червня 2025 р. № 774 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2025-%D0%BF#Text>
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08. 07. 2010 р. № 2456-VI. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2456-17>.
3. Виклики та можливості залучення коштів на місцевому рівні підчас війни. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2025/04/Ukrayinska_KSE-Institute-Nenachasi.pdf
4. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад URL: <https://surl.li/amyueb>
5. Газуда М. В., Индус К. П., Лалакулич М. Ю. Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України. Ужгород, 2017. 220 с.
6. Грантовий гід URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/09/grant9.pdf>
7. Гургула Т. В. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Вип. 1(7). С. 132–135.
8. Дацків Г. Проєктні ініціатив у зміцненні фінансового потенціалу територіальних громад. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали наук-практ конф. з міжнарод. участю. Тернопіль 2025. С.301-303.
9. Дацків Г. Управління фінансовим потенціалом територіальної громади в умовах воєнного стану. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні/ Матеріали наук-практ конф. з міжнарод. участю. Тернопіль 2025. 3с.
10. Дем'янчук О. І. Забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. № 6 (34). С. 42–46. DOI: 0.25264/2311-5149-2017- 6(34)-42-46

11. Дем'янчук О. І. Забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2017. № 6 (34). С. 42–46. DOI: 0.25264/2311-5149-2017- 6(34)-42-46
12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5.08.2020 р.
13. Держбюджет-2026: що отримають громади і як розподілять ресурси для відновлення. URL: <https://hromady.org/derzhbyudzhets-2026-shho-otrimayut-gromadi-i-yak-rozpodilyat-resursi-dlya-vidnovlennya/>
14. Децентралізація: пріоритети 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/19093>
15. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус, Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>
16. Дендобра Т., Марценюк О., Гуменна О. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації / О.В. Економіка та суспільство. *Економіка і суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50>
17. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. Офіційний переклад. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_036
18. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
19. Желюк Т. Л. Управління довгостроковим розвитком національної економіки : методологічні та прикладні аспекти [Текст] : монографія / Т. Л. Желюк. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 512 с.
20. Желюк Т.Л. Жуковська А.Ю. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 24-46.

21. Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 225-232. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.183>.
22. Желюк, Т. Л. Використання методик адаптивного прогнозування в умовах ризиків та невизначеності під час формування механізмів структурного реформування національної економіки [// Структурні трансформації в національній економіці : проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 342-348
23. Законодавство України. Офіційний портал Верховної ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
24. Зінчук Т.О. Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 6-14. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2019_12_p_6_15.pdf
25. Козюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Експертна оцінка фінансової спроможності громад за 9 місяців 2025 року. URL: Цифрова платформа «Децентралізація» URL: <https://decentralization.ua/news/20215>
26. Концептуальні засади стратегій сталого розвитку регіонів з позицій економічної безпеки. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2931>
27. Купівля нового житла ВПО. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vnutrishno-peremishcheni-osoby-iaki-prozhyvaly-na-tot-zmozhut-otrymaty-dopomohu-na-kupivliu-novo-ho-zhytla>
28. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди [електронний документ] : монографія / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. 1011 с.
29. Манн Р. В. Концептуальні засади управління фінансовим потенціалом регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 2. С. 163–166.
30. Мельник А.Ф. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. 2023. С. 112-117.

31. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій № 265 від 21.12.2022. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-%E2%84%96-265-_metodychni-rekomendacziyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf
32. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mindev.gov.ua>
33. Мінрозвитку оголошує відбір проєктів, фінансування яких може здійснюватися за кошти, залучені в рамках спільних з ЄІБ проєктів. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-oholoshuie-vidbir-proiektiv-finansuvannia-iakykh-mozhe-zdiisniuvatysia-za-koshty-zalucheni-v-ramkakh-spilnykh-z-ieib-proiektiv>
34. Мінрозвитку оновлює методологію стратегічного планування регіонального розвитку URL: <https://mindev.gov.ua/news/rozpochalos-onovlennia-metodolohii-rozrobky-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-20282034-roky>
35. Моделі ідентифікації макроекономічних дисбалансів в Україні : кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук Скрипниченко М. І. К.: НАН України, ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2015. 544 с.
36. Монастирський Г., Волосяк М. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. Проблеми економіки. 2023. Випуск № 1 (55). С. 86-95. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>
37. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабміну №179 від 3.03.2021 р.
38. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад.

- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Варшава. Видавець: Фонд розвитку місцевої демократії (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej). 2017. 112с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf
39. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44619>
40. Патицька Христина Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.
41. Партнерство без кордонів: як територіальні громади України будують міжнародну співпрацю. URL: <https://www.decentralization.ua/news/19808>
42. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління. 2021. №1 (7)*. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
43. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» Закон України №4425-IX від 2.06.2025. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main_news/85500.html
44. Про засади державної регіональної політики. Закон України №156-VIII від 05.02.2015 р.
45. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник / [Під заг. ред., В.В.Зубенко]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження». – 5-те видання, виправлене та доповнене. К., 2015. – 120 с. URL: <https://surl.lt/jnxapl>
46. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова КМУ №932 від 11.11.2015 р. в редакції від 01.02.2019 р.

- 47.Прогнозування структурних зрушень у національній економіці на основі сформованих тенденцій: альтернативні підходи // Структурні трансформації в національній економіці : проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 187-194.
- 48.Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. Шкільняк М., Мельник А., Васіна А., Монастирський Г. Вісник Економіки. 2023. № 4. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1552/1689>
- 49.Силенко М.Ф. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77>
- 50.Стратегічний план розвитку громади. Асоціація міст України.USAID. К.: 2016. 100с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>
- 51.Oleksander Brechko, Tetiana Zheliuk, Vasyl Vorobetc Alina Zhukovska, Dmytro Shushpanov, Oleksandr Dluhopolskyi Management of Information Processes of the Economy in Conditions of Digitalization. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. P. 248-254.URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10275567>
- 52.Скалатська міська територіальна громада. URL: <https://skalatmr.gov.ua/>
- 53.Oleksander Brechko, Tetiana Zheliuk, Vasyl Vorobetc Alina Zhukovska, Dmytro Shushpanov, Oleksandr Dluhopolskyi Management of Information Processes of the Economy in Conditions of Digitalization. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. P. 248-254.URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10275567>

