

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

РОПИЦЬКИЙ Олег Андрійович

**Фінансові ресурси органів місцевого
самоврядування: склад та напрями оптимізації /**
**Financial resources of local governments: composition
and areas of optimization**

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітня програма – Публічні фінанси
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ФПФм-21
О. А. Ропицький

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Л. Шашкевич

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" ____ " _____ 2026 р.

Завідувач кафедри
_____ **А. І. Крисоватий**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Економічна сутність, необхідність і призначення фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.....	6
1.2. Нормативно-правові засади та механізм формування фінансових органів місцевого самоврядування в Україні.....	13
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (на прикладі Тернопільської міської територіальної громади).....	19
2.1. Бюджетні ресурси органів місцевого самоврядування та особливості їх формування.....	19
2.2. Комунальна власність, доходи комунальних підприємств і місцеві запозичення у системі фінансових ресурсів ОМС.....	27
2.3. Грантові ресурси, міжнародна технічна допомога та публічно-приватне партнерство у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	42
3.1. Світовий досвід управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні.....	42
3.2. Стратегічні напрями зміцнення та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

В умовах сучасних трансформаційних процесів, пов'язаних із децентралізацією влади, реформуванням системи публічних фінансів, воєнними викликами та необхідністю забезпечення фінансової стійкості територіальних громад, особливого значення набуває проблема формування та ефективного використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування. Саме достатній обсяг фінансових ресурсів є ключовою передумовою виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень, забезпечення належного рівня публічних послуг, підтримки місцевого економічного розвитку, відновлення інфраструктури та підвищення якості життя населення. У сучасних умовах фінансові ресурси органів місцевого самоврядування слід розглядати не лише через призму бюджетних надходжень, а як комплексну систему фінансового забезпечення, що включає доходи місцевих бюджетів, ресурси комунальних підприємств, кошти від управління комунальною власністю, місцеві запозичення, грантове фінансування, міжнародну технічну допомогу, інвестиційні ресурси та механізми державно-приватного партнерства. Водночас, нестабільність економічного середовища, залежність місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів, недостатній рівень інвестиційної активності, обмеженість власної дохідної бази територіальних громад і низька ефективність використання окремих фінансових інструментів зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до оптимізації фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Проблематику формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування досліджували багато вітчизняних науковців, зокрема у сфері місцевих фінансів, бюджетної децентралізації, міжбюджетних відносин та управління комунальними ресурсами: Т. Боголіб, Г. Возняк, В. Горин, В. Дем'янишин, Т. Жибер, О. Кириленко, А. Крисоватий, З. Лободіна, Б. Малиняк, В. Опарін, І. Сидор, О. Шашкевич, В. Федосов, С. Юрій тощо. Однак сучасні виклики, пов'язані з трансформацією фінансової системи держави, потребують подальшого наукового обґрунтування напрямів оптимізації фінансових ресурсів

органів місцевого самоврядування з урахуванням нових джерел фінансового забезпечення та механізмів підвищення ефективності їх використання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, аналіз їх складу та обґрунтування напрямів зміцнення та оптимізації в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та склад фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування;
- охарактеризувати нормативно-правові засади формування фінансових ресурсів ОМС;
- проаналізувати бюджетні ресурси органів місцевого самоврядування та особливості їх формування;
- оцінити роль комунальної власності, комунальних підприємств і місцевих запозичень у системі фінансових ресурсів ОМС;
- дослідити значення грантових ресурсів, міжнародної технічної допомоги та публічно-приватного партнерства у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування;
- узагальнити світовий досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати напрями оптимізації та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-економічні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування та напрями їх оптимізації.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, статистичного аналізу, системного підходу, економічного та графічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної казначейської служби України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані Державного веб-порталу бюджету для громадян, а також інші джерела з питань формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення механізмів формування та ефективного використання фінансових ресурсів ОМС, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та підвищення результативності місцевої фінансової політики.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні теоретичних і практичних засад формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та воєнних викликів. Зокрема, уточнено економічну сутність фінансових ресурсів ОМС як сукупності бюджетних і позабюджетних ресурсів територіальних громад; систематизовано їх склад з урахуванням ролі комунального сектору, грантових ресурсів, міжнародної технічної допомоги та місцевих запозичень; проведено комплексний аналіз формування та використання фінансових ресурсів Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр.; обґрунтовано стратегічні напрями зміцнення фінансової спроможності ОМС в умовах післявоєнного відновлення України з урахуванням світового досвіду управління місцевими фінансами.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у публікаціях автора, розміщених у збірниках наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Економічна сутність, необхідність і призначення фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

В умовах розвитку демократичного суспільства та поглиблення процесів децентралізації особливого значення набуває фінансова спроможність органів місцевого самоврядування, яка визначається наявністю достатнього обсягу фінансових ресурсів для виконання покладених на них функцій і повноважень. Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування (ОМС) є матеріальною основою забезпечення життєдіяльності територіальних громад, реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні та задоволення суспільних потреб населення.

Економічна сутність фінансових ресурсів ОМС полягає у сукупності грошових коштів та інших фінансових активів, які перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування і використовуються для виконання власних та делегованих державою повноважень, фінансування місцевого розвитку, утримання комунальної інфраструктури, надання публічних послуг і забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад.

У вітчизняній фінансовій науці питання економічної сутності фінансових ресурсів ОМС є предметом активної наукової дискусії. Різні науковці по-різному трактують зміст цієї категорії, її склад, функціональне призначення та роль у забезпеченні розвитку територіальних громад. Основні наукові підходи зосереджені навколо визначення джерел формування фінансових ресурсів, ступеня їх самостійності, а також співвідношення бюджетних і позабюджетних складових у системі місцевих фінансів. Так, В. Кравченко розглядає фінансові ресурси ОМС як «систему грошових фондів, що формуються і використовуються місцевими органами влади для забезпечення виконання покладених на них функцій та завдань» [26]. Автор акцентує увагу на тому, що «фінансові ресурси

територіальних громад є матеріальною основою місцевого самоврядування та визначають рівень фінансової автономії громад» [26]. У межах цього підходу ключовий акцент робиться на бюджетній складовій фінансових ресурсів, насамперед на доходах місцевих бюджетів.

Натомість О. Кириленко трактує фінансові ресурси ОМС як «сукупність усіх фінансових можливостей територіальної громади, що можуть бути використані для забезпечення місцевого розвитку» [21]. При цьому автор наголошує, що «фінансові ресурси не обмежуються лише коштами місцевих бюджетів, а включають також фінансові ресурси комунальних підприємств, доходи від комунальної власності, інвестиційні ресурси, запозичення та інші залучені кошти» [21]. Такий підхід значно розширює зміст поняття «фінансові ресурси» та відображає сучасну концепцію багатоканального фінансового забезпечення місцевого самоврядування.

Важливий внесок у розвиток теорії місцевих фінансів зробила І. Луніна, яка розглядає фінансові ресурси ОМС крізь призму фінансової децентралізації. Вона підкреслює, що «головною ознакою ефективної системи місцевих фінансів є достатність власних фінансових ресурсів для реалізації повноважень органів місцевого самоврядування» [32] та акцентує увагу на необхідності збалансування доходної бази місцевих бюджетів і зменшення залежності громад від міжбюджетних трансфертів. В. Опарін під фінансовими ресурсами розуміє «фонди грошових коштів, які формуються у процесі розподілу та перерозподілу ВВП і використовуються для забезпечення діяльності суб'єктів публічної влади» [36]. У контексті місцевого самоврядування вчений наголошує на економічній природі фінансових ресурсів як результату фінансових відносин між державою, місцевою владою, суб'єктами господарювання та населенням.

На думку В. Федосова, «фінансові ресурси органів місцевого самоврядування слід розглядати як складову системи публічних фінансів держави» [35]. Учений підкреслює, що місцеві фінанси виконують важливу соціальну функцію, оскільки через них забезпечується фінансування суспільних благ і послуг на місцевому рівні. Водночас, звертає увагу на необхідність

підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та вдосконалення механізмів фінансового контролю.

Окремі вітчизняні науковці дотримуються інституційного підходу до визначення сутності фінансових ресурсів ОМС. Зокрема, Т. Боголіб вважає, що «фінансові ресурси слід розглядати не лише як сукупність грошових фондів, а і як інструмент реалізації місцевої фінансової політики, який забезпечує економічний розвиток територій, фінансову стабільність громад та підвищення рівня добробуту населення» [2].

Дискусійним у науковому середовищі залишається також питання щодо структури фінансових ресурсів ОМС. Частина науковців дотримується вузького підходу, ототожнюючи фінансові ресурси переважно з коштами місцевих бюджетів [26; 35]. Інші дослідники [21; 22; 55] обґрунтовують необхідність включення до їх складу позабюджетних ресурсів, комунального майна, фінансового потенціалу комунальних підприємств, інвестиційних та кредитних ресурсів, грантів, міжнародної технічної допомоги та ресурсів державно-приватного партнерства.

У сучасних умовах більшість вітчизняних науковців підтримують саме розширений підхід до трактування фінансових ресурсів ОМС, що пов'язано з тим, що традиційні бюджетні джерела часто є недостатніми для забезпечення потреб територіальних громад, особливо в умовах воєнних викликів, необхідності відновлення інфраструктури та реалізації програм місцевого розвитку. Тому дедалі більшого значення набувають альтернативні джерела фінансування та механізми залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таким чином, у вітчизняній фінансовій науці сформувалося декілька підходів до трактування економічної сутності та призначення фінансових ресурсів ОМС. Сучасні тенденції розвитку місцевих фінансів свідчать про поступовий перехід від вузького бюджетного розуміння фінансових ресурсів до їх комплексного трактування як багатокomпонентної системи фінансового забезпечення територіальних громад, що охоплює як бюджетні, так і позабюджетні джерела фінансування місцевого розвитку.

На рис. 1.1 представлено джерела формування і напрями використання фінансових ресурсів ОМС.

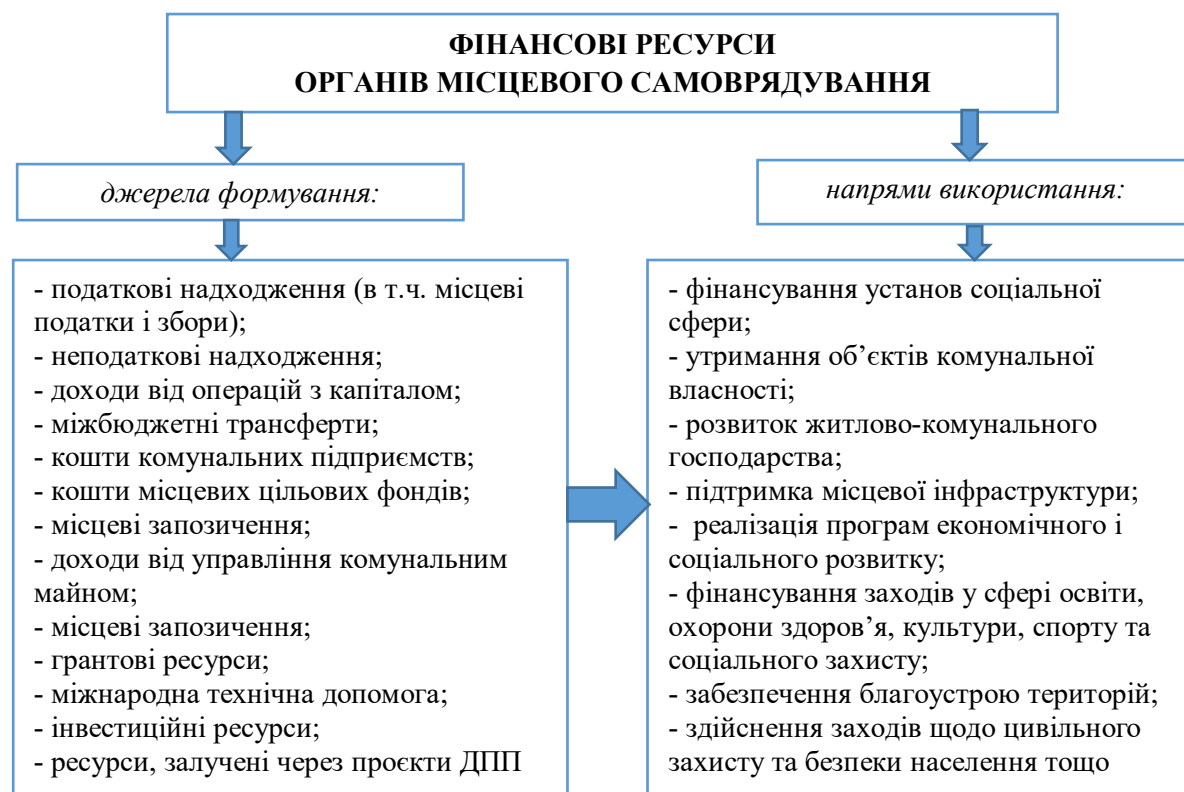


Рис. 1.1. Джерела формування та напрями використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

Примітка. Складено за даними [33]

Основною фінансових ресурсів ОМС є доходи місцевих бюджетів. Саме через систему місцевих бюджетів забезпечується фінансування більшості функцій і повноважень місцевої влади. Доходи місцевих бюджетів включають: «податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом та офіційні трансфери» [5]. Їх значення полягає у створенні фінансової основи діяльності територіальних громад, фінансуванні соціальної сфери, ЖКГ, благоустрою, освіти, охорони здоров'я та інших напрямів місцевого розвитку. В умовах бюджетної децентралізації роль доходів місцевих бюджетів значно посилилася, оскільки громади отримали більше фінансових повноважень і джерел доходів.

Важливою складовою фінансових ресурсів ОМС є кошти комунальних підприємств. Комунальні підприємства забезпечують «надання житлово-

комунальних, транспортних, енергетичних, побутових та інших послуг населенню, а також формують частину доходів місцевих бюджетів через сплату податків, перерахування частини прибутку та орендних платежів» [18]. Ефективне функціонування комунального сектору дає можливість громадам формувати додаткові фінансові ресурси, зменшувати навантаження на місцеві бюджети та забезпечувати самофінансування окремих напрямів діяльності. У сучасних умовах комунальні підприємства дедалі частіше розглядаються як інструмент економічного розвитку територіальних громад.

Суттєве значення мають доходи від управління комунальним майном. ОМС «володіють значними обсягами комунальної власності, до якої належать земельні ресурси, нерухомість, об'єкти інфраструктури, природні ресурси та майнові комплекси. Надходження від оренди комунального майна, приватизації, концесій, земельних аукціонів і плати за користування майном формують додаткові джерела фінансових ресурсів громади» [60]. Раціональне управління комунальною власністю сприяє підвищенню фінансової спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечує залучення інвестицій у розвиток територій.

Важливою складовою фінансових ресурсів є кошти місцевих цільових фондів. Такі фонди створюються для фінансування окремих програм і заходів місцевого значення, зокрема у сферах екології, благоустрою, розвитку інфраструктури, охорони навколишнього середовища та соціального захисту населення. Цільові фонди дозволяють концентрувати фінансові ресурси на пріоритетних напрямках розвитку громади та забезпечують адресне використання коштів.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають місцеві запозичення як інструмент залучення додаткових фінансових ресурсів. Місцеві запозичення можуть здійснюватися у «формі випуску місцевих облігацій, отримання кредитів від фінансових установ або міжнародних організацій. Вони використовуються переважно для фінансування інвестиційних проєктів, розвитку інфраструктури, модернізації комунального господарства та реалізації

програм місцевого розвитку» [49]. Водночас використання місцевих запозичень потребує ефективного управління борговими ризиками та забезпечення фінансової стійкості громад.

Значну роль у фінансовому забезпеченні ОМС відіграють грантові ресурси. Гранти надаються міжнародними організаціями, фондами, урядами іноземних держав та іншими донорами на безповоротній основі для реалізації проєктів місцевого розвитку. «Грантове фінансування активно використовується для відновлення інфраструктури, розвитку енергоефективності, цифровізації, підтримки соціальної сфери та розвитку громадянського суспільства» [8]. Особливо актуальним це джерело стало в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Тісно пов'язаною з грантовими ресурсами є міжнародна технічна допомога, яка включає фінансову, консультативну, експертну та матеріально-технічну підтримку територіальних громад. Міжнародна технічна допомога сприяє впровадженню сучасних управлінських практик, реалізації інноваційних проєктів, розвитку місцевого самоврядування та інтеграції України до європейського простору.

Важливим елементом фінансових ресурсів є інвестиційні ресурси, які формуються за рахунок внутрішніх та зовнішніх інвестицій у розвиток територій. Інвестиції забезпечують модернізацію інфраструктури, створення нових робочих місць, розвиток підприємництва та підвищення економічної активності громад. ОМС зацікавлені у формуванні сприятливого інвестиційного клімату, оскільки це дозволяє збільшити фінансовий потенціал території та зміцнити дохідну базу місцевих бюджетів.

Окрему роль у системі фінансових ресурсів ОМС відіграють ресурси, залучені через механізми ППП. Публічно-приватне партнерство передбачає співпрацю ОМС з приватним сектором для реалізації суспільно важливих проєктів. Такі проєкти «дозволяють залучати приватний капітал до фінансування інфраструктурних об'єктів, транспортної системи, енергетики, ЖКГ, медицини

та освіти» [10]. Перевагою ППП є можливість зменшення бюджетного навантаження та прискорення реалізації інвестиційних проєктів.

Відтак, фінансові ресурси ОМС включають широкий спектр фінансового забезпечення функціонування і розвитку територіальної громади, що характеризуються як внутрішніми, так і зовнішніми джерелами формування. Необхідність формування достатнього обсягу фінансових ресурсів ОМС зумовлена потребою забезпечення фінансової самостійності територіальних громад та створення умов для їх ефективного функціонування.

Особливого значення фінансові ресурси ОМС набули в умовах адміністративно-територіальної реформи та бюджетної децентралізації в Україні. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень супроводжується необхідністю формування належної фінансової бази для їх реалізації. Саме тому фінансова самодостатність територіальних громад є однією з ключових передумов ефективного місцевого самоврядування.

Призначення фінансових ресурсів ОМС «проявляється через їх функціональну роль у забезпеченні діяльності місцевої влади та розвитку територіальних громад. Важливим аспектом є те, що ефективність використання фінансових ресурсів ОМС безпосередньо впливає на рівень фінансової спроможності територіальних громад» [20]. Недостатність ресурсів, висока залежність від міжбюджетних трансфертів, обмеженість власної дохідної бази та неефективне управління комунальними активами знижують можливості місцевого самоврядування щодо забезпечення сталого розвитку територій.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання диверсифікації джерел фінансових ресурсів ОМС. Поряд із традиційними бюджетними надходженнями важливого значення набувають альтернативні фінансові інструменти, зокрема місцеві запозичення, грантове фінансування, міжнародна технічна допомога, залучення інвестицій та реалізація проєктів ДПП, що сприяє зміцненню фінансової незалежності територіальних громад і підвищенню ефективності місцевого управління.

Таким чином, фінансові ресурси ОМС є складною багатокomпонентною системою фінансового забезпечення територіальних громад, яка охоплює різноманітні джерела формування та використовується для реалізації функцій місцевого самоврядування, забезпечення соціально-економічного розвитку територій і підвищення добробуту населення. Ефективне управління фінансовими ресурсами є необхідною умовою фінансової стійкості, самодостатності та конкурентоспроможності територіальних громад в сучасних умовах розвитку України.

1.2. Нормативно-правові засади та механізм формування фінансових органів місцевого самоврядування в Україні

Формування фінансових ресурсів ОМС в Україні здійснюється на основі розгалуженої системи нормативно-правового регулювання, яка визначає джерела формування місцевих фінансів, порядок їх розподілу, використання та механізми забезпечення фінансової самостійності територіальних громад. Нормативно-правова база місцевих фінансів формується під впливом процесів децентралізації, реформування бюджетної системи та адаптації національного законодавства до європейських стандартів місцевого самоврядування.

Основу правового забезпечення функціонування місцевих фінансів становить Конституція України. Відповідно до статті 142 Конституції України «...матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси, об'єкти комунальної власності, а також інші кошти територіальних громад» [25]. Конституція гарантує участь держави у формуванні доходів місцевих бюджетів та фінансову підтримку місцевого самоврядування. Крім того, стаття 143 визначає «право територіальних громад самостійно управляти місцевими бюджетами, встановлювати місцеві податки і збори відповідно до закону та затверджувати програми соціально-економічного розвитку» [25].

Важливим нормативним актом є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. Хартія закріплює принцип фінансової автономії місцевого самоврядування та визначає, що «органи місцевої влади повинні мати достатні власні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень» [17]. Документ передбачає необхідність відповідності фінансових ресурсів обсягу функцій місцевої влади та право громад на формування власної дохідної бази.

Ключове значення у регулюванні фінансових ресурсів ОМС має Бюджетний кодекс України. Саме Бюджетний кодекс визначає:

- «склад доходів і видатків місцевих бюджетів;
- систему міжбюджетних відносин;
- порядок надання міжбюджетних трансфертів;
- принципи бюджетної системи;
- повноваження органів місцевого самоврядування у бюджетному процесі;
- механізм місцевих запозичень;
- порядок формування та виконання місцевих бюджетів» [5].

Бюджетний кодекс України поділяє доходи місцевих бюджетів на власні та закріплені доходи, а також регламентує порядок фінансового вирівнювання територій через систему міжбюджетних трансфертів. Особливого значення кодекс набув після впровадження бюджетної децентралізації, коли було розширено фінансові повноваження ОМС та зміцнено їх дохідну базу.

Важливу роль у формуванні фінансових ресурсів ОМС відіграє Податковий кодекс України [37], який визначає систему місцевих податків і зборів, порядок їх адміністрування, ставки, пільги та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері місцевого оподаткування. Саме Податковий кодекс закріплює за місцевими бюджетами такі важливі джерела доходів, як: податок на майно, єдиний податок, туристичний збір, збір за місця для паркування транспортних засобів, частина ПДФО, акцизний податок з роздрібної торгівлі окремими товарами, частину екологічного податку та податку на прибуток підприємств приватної форми власності. Наявність власних

податкових джерел забезпечує фінансову автономію територіальних громад та підвищує їх зацікавленість у розвитку місцевої економіки.

Базовим спеціальним законом у сфері місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [38]. Закон визначає систему місцевого самоврядування, повноваження органів місцевої влади, їх права у сфері управління фінансовими ресурсами та комунальною власністю. У законі закріплено «право органів місцевого самоврядування:

- самостійно розробляти, затверджувати та виконувати місцеві бюджети;
- управляти об'єктами комунальної власності;
- створювати комунальні підприємства;
- здійснювати місцеві запозичення;
- залучати інвестиційні ресурси;
- утворювати цільові фонди» [38].

Важливим напрямом правового регулювання є управління комунальною власністю. У цій сфері застосовуються положення Господарський кодекс України [15], Цивільний кодекс України [57] та законодавства про оренду державного і комунального майна, приватизацію та концесію. Ці нормативні акти визначають механізми використання комунального майна як важливого джерела фінансових ресурсів територіальних громад.

Окреме значення має Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [40], який створює правові засади для об'єднання фінансових ресурсів кількох громад з метою реалізації спільних проєктів та ефективнішого використання коштів. Суттєвий вплив на формування фінансових ресурсів ОМС має Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [39]. Закон визначає правові механізми залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів на місцевому рівні. Це дозволяє органам місцевого самоврядування залучати додаткові фінансові ресурси без значного навантаження на місцеві бюджети.

У сучасних умовах важливим джерелом фінансових ресурсів громад є міжнародна технічна допомога та грантове фінансування. Правові засади їх

залучення визначаються міжнародними договорами України, постановами КМУ та нормативними актами центральних органів виконавчої влади. Механізм формування фінансових ресурсів ОМС є системою економічних, фінансових та правових відносин, пов'язаних із мобілізацією, розподілом і використанням фінансових ресурсів територіальних громад. Цей механізм включає формування доходної бази місцевих бюджетів, акумулювання коштів комунальних підприємств, управління комунальною власністю, залучення інвестицій, використання місцевих запозичень, отримання міжбюджетних трансфертів, залучення грантових ресурсів і міжнародної технічної допомоги, реалізацію проєктів ППП.

Важливе значення у механізмі формування фінансових ресурсів має система міжбюджетних відносин. Через механізм дотацій і субвенцій держава здійснює фінансове вирівнювання територій та підтримує громади з недостатнім рівнем доходів. Водночас сучасна фінансова політика спрямована на зменшення залежності громад від трансфертів та посилення ролі власних доходів. У процесі реформування місцевих фінансів в Україні суттєво зросла роль фінансової децентралізації. Реформа сприяла збільшенню частки власних доходів місцевих бюджетів, розширенню фінансових повноважень ОМС та формуванню фінансово спроможних територіальних громад. Разом із тим сучасні умови воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності післявоєнного відновлення потребують подальшого вдосконалення нормативно-правової бази місцевих фінансів, диверсифікації джерел фінансових ресурсів та підвищення ефективності механізмів їх формування і використання.

Основним елементом механізму формування фінансових ресурсів є бюджетний процес, який охоплює складання, розгляд, затвердження, виконання та контроль за виконанням місцевих бюджетів. ОМС мають право самостійно визначати напрями використання коштів у межах затверджених бюджетів, що є важливою ознакою фінансової автономії громад.

Основним елементом механізму формування фінансових ресурсів ОМС є бюджетний процес, через який здійснюється «акумулювання, розподіл,

перерозподіл та використання фінансових ресурсів територіальних громад» [5]. Бюджетний процес на місцевому рівні являє собою «регламентовану нормами бюджетного законодавства діяльність ОМС, місцевих фінансових органів, головних розпорядників бюджетних коштів та інших учасників бюджетних відносин щодо складання, розгляду, затвердження, виконання місцевих бюджетів, складання та затвердження звітності, а також здійснення контролю за дотриманням бюджетного законодавства» [5].

Правові засади організації бюджетного процесу визначаються насамперед Бюджетним кодексом України [5], а також щорічними законами про державний бюджет, нормативно-правовими актами КМУ, МФУ та рішеннями ОМС. Бюджетний процес має циклічний характер і складається з кількох взаємопов'язаних стадій, кожна з яких виконує важливу функцію у системі формування та використання фінансових ресурсів громади.

Особливе значення у процесі виконання місцевих бюджетів має ПЦМ бюджетування. Його використання передбачає планування та використання бюджетних коштів за конкретними бюджетними програмами з визначенням мети, завдань, результативних показників та очікуваних результатів. ПЦМ дозволяє «підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечити прозорість бюджетного процесу та орієнтацію бюджетної політики на досягнення конкретних соціально-економічних результатів» [5].

Важливою складовою бюджетного процесу є контроль за виконанням місцевих бюджетів. Фінансовий контроль здійснюється ОМС, місцевими фінансовими органами, ДАСУ, Рахунковою палатою, органами ДКСУ та іншими уповноваженими органами. Контроль спрямований на «забезпечення законності, цільового та ефективного використання бюджетних коштів, дотримання бюджетної дисципліни та запобігання фінансовим порушенням» [5].

Важливою формою громадського контролю є відкритість бюджетної інформації. В Україні активно впроваджуються механізми електронного врядування, відкритих бюджетів та цифрових платформ, які забезпечують доступ громадян до інформації про доходи та видатки місцевих бюджетів. Це

сприяє підвищенню прозорості управління фінансовими ресурсами та формуванню довіри населення до діяльності ОМС.

У сучасних умовах бюджетний процес зазнає суттєвих змін під впливом реформи децентралізації. Передача додаткових фінансових повноважень ОМС супроводжується розширенням їх відповідальності за формування та використання фінансових ресурсів. Територіальні громади отримали ширші можливості щодо управління бюджетними коштами, встановлення місцевих податків і зборів, залучення інвестицій, реалізації інфраструктурних проєктів та використання альтернативних джерел фінансування.

Водночас сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю та необхідністю післявоєнного відновлення, вимагають удосконалення механізму бюджетного процесу на місцевому рівні. Особливо актуальними стають питання зміцнення фінансової стійкості громад, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, розвитку стратегічного бюджетного планування та розширення фінансової автономії ОМС.

Таким чином, нормативно-правові засади формування фінансових ресурсів ОМС в Україні базуються на комплексі конституційних, бюджетних, податкових та спеціальних законодавчих норм, які визначають джерела, порядок формування та напрями використання місцевих фінансів. Ефективність механізму формування фінансових ресурсів значною мірою визначає рівень фінансової самостійності, стабільності та спроможності територіальних громад забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

(на прикладі Тернопільської міської територіальної громади)

2.1. Бюджетні ресурси органів місцевого самоврядування та особливості їх формування

Бюджетні ресурси органів місцевого самоврядування є основною складовою фінансових ресурсів територіальних громад та виступають ключовою фінансовою базою забезпечення виконання власних і делегованих повноважень місцевої влади. Саме через систему місцевих бюджетів здійснюється фінансування соціальної сфери, житлово-комунального господарства, місцевої інфраструктури, благоустрою територій, освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту населення та інших напрямів місцевого розвитку.

Бюджетні ресурси ОМС є «сукупністю грошових коштів, що акумулюються у місцевих бюджетах і використовуються для забезпечення функцій та завдань місцевого самоврядування» [28]. Вони формуються у процесі перерозподілу ВВП через бюджетну систему держави та відображають рівень фінансової спроможності територіальних громад. У таблиці 2.1 представлено динаміку, склад і структуру доходів бюджету Тернопільської МТГ у 2022-2025 рр. Аналіз даних таблиці 2.1. свідчить про загальну тенденцію до зростання доходів бюджету Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр. Загальний обсяг доходів бюджету збільшився з 3139,3 млн. грн. у 2022 р. до 4494,4 млн. грн. у 2025 р., тобто на 1355,1 млн. грн. або на 43,2 %. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової спроможності громади в умовах бюджетної децентралізації, незважаючи на складні економічні та воєнні умови.

Основним джерелом формування доходів бюджету Тернопільської МТГ залишаються податкові надходження. У 2025 р. їх обсяг становив 3386,8 млн. грн., що на 951,4 млн. грн. більше порівняно з 2022 р. або на 39,1 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка, склад і структура доходів бюджету Тернопільської МТГ
у 2022-2025 рр.**

показники	2022	2023	2024	2025	зростання / зменшення
Доходи бюджету, всього, млн. грн., з них:	3139,3	3676,8	3889,1	4494,4	1355,1
податкові надходження	2435,4	2238,4	2881,8	3386,8	951,4
<i>питома вага податкових надходжень у доходах бюджету, %</i>	77,6	77,4	74,2	75,4	-2,2
неподаткові надходження	145,1	238,4	229,1	225,6	80,5
<i>питома вага податкових надходжень у доходах бюджету, %</i>	4,6	6,5	5,9	5,0	0,4
доходи від операцій з капіталом	7,0	7,7	3,9	21,6	14,6
<i>питома вага податкових надходжень у доходах бюджету, %</i>	0,22	0,21	0,1	0,5	0,28
цільові фонди	5,6	7,6	9,9	13,2	7,6
<i>питома вага податкових надходжень у доходах бюджету, %</i>	0,18	0,21	0,26	0,3	0,12
трансферти	546,2	577,2	760,2	847,4	301,2
<i>питома вага податкових надходжень у доходах бюджету, %</i>	17,4	15,7	19,6	18,9	1,5

Примітка. Складено за даними [16]

Позитивна тенденція щодо зростання податкових надходжень пояснюється збільшенням надходжень ПДФО, зростанням фонду оплати праці, розвитком малого та середнього бізнесу, інфляційними процесами, релокацією окремих підприємств у більш безпечні регіони України, удосконаленням адміністрування місцевих податків і зборів. Водночас у 2023 р. спостерігалось певне скорочення податкових надходжень до 2238,4 млн. грн. порівняно з 2022 р., що було зумовлено негативними наслідками повномасштабної війни, скороченням економічної активності, зниженням платоспроможності бізнесу та населення, а також наданням податкових пільг для підтримки підприємництва в умовах воєнного стану. Проте вже у 2024–2025 рр. ситуація стабілізувалася, що сприяло відновленню позитивної динаміки податкових надходжень.

Частка податкових надходжень у структурі доходів бюджету залишається домінуючою та коливається у межах 75–78 %, що свідчить про високий рівень залежності бюджету громади від податкових джерел. У 2022 р. питома вага податкових надходжень становила 77,6 %, а у 2025 р. – 75,4 %. Незначне зниження частки податкових надходжень на 2,2 в.п. пояснюється швидшим зростанням інших складових доходів бюджету, насамперед міжбюджетних трансфертів та неподаткових надходжень.

Неподаткові надходження упродовж аналізованого періоду зросли з 145,1 млн. грн. у 2022 р. до 225,6 млн. грн. у 2025 р., або на 80,5 млн. грн. [16]. Їх частка у структурі доходів бюджету збільшилася з 4,6 % до 5,0 %. Така тенденція свідчить про поступову диверсифікацію джерел фінансових ресурсів громади. Зростання неподаткових надходжень пов'язане насамперед із:

- підвищенням доходів від оренди комунального майна;
- збільшенням адміністративних зборів та платежів;
- активізацією діяльності комунальних підприємств;
- розширенням спектру надання адміністративних послуг;
- зростанням власних надходжень бюджетних установ.

Особливо помітне зростання неподаткових надходжень спостерігалось у 2023 р., коли їх обсяг збільшився до 238,4 млн. грн. Це могло бути пов'язано з активізацією процесів релокації бізнесу, збільшенням кількості адміністративних послуг та розширенням операцій із комунальним майном.

Доходи від операцій з капіталом у структурі доходів бюджету займають незначну частку, проте у 2025 р. спостерігається їх різке зростання до 21,6 млн. грн. порівняно з 7,0 млн. грн. у 2022 р. Позитивна динаміка пояснюється: активізацією продажу комунального майна, проведенням земельних аукціонів, збільшенням надходжень від відчуження майнових прав, зростанням бюджету розвитку громади. Незважаючи на те, що частка цих доходів залишається низькою (0,5 % у 2025 р.), їх зростання свідчить про активізацію інвестиційної та майнової політики громади.

Стабільне зростання характерне і для надходжень до цільових фондів. Упродовж 2022–2025 рр. їх обсяг зріс із 5,6 млн. грн. до 13,2 млн. грн., або більш ніж у 2,3 раза. Збільшення цільових фондів пов'язане з: розширенням місцевих програм розвитку, збільшенням екологічних платежів, активізацією цільового фінансування окремих проєктів, залученням додаткових фінансових ресурсів на спеціальні заходи громади.

Важливу роль у формуванні доходів бюджету Тернопільської МТГ відіграють міжбюджетні трансферти. Їх обсяг зріс із 546,2 млн. грн. у 2022 р. до 847,4 млн. грн. у 2025 р., або на 301,2 млн. грн. Частка трансфертів у структурі доходів бюджету коливалася в межах 15,7–19,6 % [3]. Найвищий рівень залежності від трансфертів спостерігався у 2024 р., коли їх частка становила 19,6 %. Зростання трансфертів пояснюється збільшенням обсягу освітньої субвенції, додатковим фінансуванням заходів безпеки та підтримки ВПО, зростанням державної підтримки громад в умовах воєнного стану, фінансуванням окремих соціальних програм та інфраструктурних проєктів. Водночас збереження значної частки міжбюджетних трансфертів свідчить про певну залежність громади від державної фінансової підтримки, особливо у сфері освіти, соціального захисту та фінансового забезпечення виконання делегованих повноважень.

Доходи місцевих бюджетів включають власні надходження, закріплені доходи і міжбюджетні трансферти, які часто приєднують до закріплених доходів. За визначенням О. Кириленко, «Власні фінансові ресурси органів місцевого самоврядування – це сукупність грошових коштів та доходів, які формуються на території громади, належать місцевому самоврядуванню на правах самостійного розпорядження та використовуються для фінансування власних повноважень і забезпечення соціально-економічного розвитку території» [20].

Особливістю власних фінансових ресурсів є те, що ОМС мають право:

- самостійно визначати напрями їх використання;
- впливати на обсяги їх формування;
- частково регулювати ставки окремих місцевих податків і зборів;
- управляти джерелами їх надходження.

До складу власних фінансових ресурсів ОМС належать: місцеві податки і збори, доходи від комунальної власності, надходження від оренди комунального майна, плата за землю, доходи від діяльності комунальних підприємств, адміністративні збори та платежі, кошти від продажу комунального майна, власні надходження бюджетних установ, місцеві запозичення, грантові ресурси та добровільні внески.

В умовах бюджетної децентралізації значення власних фінансових ресурсів суттєво зросло, оскільки саме вони формують основу фінансової незалежності територіальних громад.

Закріплені доходи органів місцевого самоврядування – це «доходи, які відповідно до законодавства на довгостроковій основі повністю або частково закріплюються за місцевими бюджетами для забезпечення виконання функцій і повноважень органів місцевого самоврядування» [44]. Закріплені доходи визначаються державою через норми бюджетного та податкового законодавства і є стабільною складовою доходної бази місцевих бюджетів. На відміну від власних ресурсів, ОМС не мають безпосереднього впливу на механізм їх формування, оскільки порядок їх розподілу встановлюється на загальнодержавному рівні.

Основне призначення закріплених фінансових ресурсів полягає у: забезпеченні стабільності місцевих бюджетів, вирівнюванні фінансових можливостей територій, фінансуванні делегованих державою повноважень, підтримці гарантованого рівня надання публічних послуг. До закріплених доходів ОМС належать: частка ПДФО, частина рентної плати, акцизний податок, частка екологічного податку і рентної плати, інші загальнодержавні податки та збори, закріплені за місцевими бюджетами. Закріплені доходи мають важливе значення для формування стабільної дохідної бази місцевих бюджетів, оскільки забезпечують регулярність надходжень та дозволяють ОМС здійснювати середньо- і довгострокове бюджетне планування. Таким чином, власні та закріплені доходи бюджетів ОМС формують основу фінансового забезпечення територіальних громад. Власні ресурси забезпечують фінансову автономію та

самостійність місцевого самоврядування, тоді як закріплені ресурси гарантують стабільність функціонування місцевих бюджетів та виконання делегованих державою повноважень.

Таблиця 2.2

Відмінності між власними та закріпленими доходами ОМС

Ознака	Власні доходи	Закріплені доходи
Характер формування	Формуються безпосередньо на місцевому рівні	Закріплюються державою
Рівень впливу ОМС	Високий	Обмежений
Ступінь фінансової автономії	Забезпечують фінансову самостійність громади	Забезпечують стабільність доходів
Джерела надходжень	Місцеві податки, комунальна власність, КП	Частка загальнодержавних податків
Регулювання	Частково здійснюється ОМС	Визначається державою
Основне призначення	Фінансування власних потреб громади	Забезпечення гарантованих видатків

Примітка. Складено за даними [44]

У таблиці 2.3. представлено динаміку і склад власних і закріплених доходів бюджету Тернопільської МТГ у 2022-2025 рр.

У структурі доходів Тернопільської МТГ переважають закріплені доходи, частка яких упродовж аналізованого періоду залишалася домінуючою. У 2025 р. закріплені доходи становили 3179,8 млн. грн. або близько 70,7 % загального обсягу доходів бюджету. Це свідчить про значну залежність громади від закріплених державою джерел доходів та міжбюджетних трансфертів. Основним джерелом закріплених доходів залишається ПДФО. Упродовж 2022–2025 рр. його надходження зросли з 1482,4 млн. грн. до 2214,8 млн. грн., або на 732,4 млн. грн. (49,4 %). Така тенденція пояснюється: зростанням фонду оплати праці внаслідок підвищення рівня заробітної плати, інфляційними процесами, релокацією бізнесу до відносно безпечних регіонів України, збільшенням кількості офіційно працевлаштованих осіб, розширенням економічної активності громади. Саме ПДФО є бюджетоутворюючим джерелом доходів Тернопільської МТГ та забезпечує фінансову основу функціонування громади. Його стабільне зростання позитивно впливає на фінансову стійкість місцевого бюджету.

Таблиця 2.3

Власні та закріплені доходи Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр., млн. грн.

показники	2022	2023	2024	2025	зростання / зменшення
ВЛАСНІ ДОХОДИ					
Єдиний податок	328,5	402,7	471,8	518,2	189,7
Плата за землю	214,6	236,9	258,4	279,3	64,7
Податок на нерухоме майно	82,7	96,1	114,3	128,7	46,0
Акцизний податок	96,4	118,5	136,7	148,2	51,8
Доходи від оренди комунального майна	41,6	56,4	72,8	88,5	46,9
Адміністративні збори та платежі	64,3	78,5	92,6	104,8	40,5
Інші неподаткові надходження	119,8	123,0	135,6	146,8	27,0
Разом власних доходів	1004,5	1147,8	1282,2	1314,6	310,1
ЗАКРІПЛЕНІ ДОХОДИ					
Податок на доходи фізичних осіб	1482,4	1756,3	2015,4	2214,8	732,4
Освітня субвенція	286,5	341,2	382,6	397,5	111,0
Базова та інші дотації	142,8	168,7	194,6	213,4	70,6
Інші міжбюджетні трансферти	188,4	221,6	257,3	301,7	113,3
Екологічний податок та рентні платежі	34,7	41,2	47,8	52,4	17,7
Разом закріплених доходів	2134,8	2529,0	2897,7	3179,8	1045,0
Усього доходів	3139,3	3676,8	4179,9	4494,4	1355,1

Примітка. Складено за даними [3]

Суттєве зростання демонструють також міжбюджетні трансферти. Обсяг освітньої субвенції у 2025 р. становив 397,5 млн. грн., що на 111,0 млн. грн. більше порівняно з 2022 р. Це пов'язано з підвищенням видатків на оплату праці педагогічних працівників, збільшенням державних соціальних стандартів, необхідністю фінансування освітньої сфери в умовах війни, підтримкою закладів освіти, де навчаються ВПО. Базова та інші дотації за аналізований період зросли на 70,6 млн. грн. або майже на 49,4 %, що свідчить про посилення державної фінансової підтримки громади в умовах воєнного стану. Водночас збільшення інших міжбюджетних трансфертів на 113,3 млн. грн. пояснюється фінансуванням окремих державних програм, підтримкою соціальної сфери, компенсацією додаткових видатків громад, забезпеченням заходів територіальної безпеки, підтримкою ВПО.

Екологічний податок та рентні платежі також мають тенденцію до зростання. У 2025 р. їх обсяг становив 52,4 млн. грн., що на 17,7 млн. грн. більше

порівняно з 2022 р. Позитивна динаміка пов'язана зі зростанням ставок екологічного оподаткування, активізацією природокористування та вдосконаленням адміністрування платежів.

Власні доходи громади також демонструють загальну тенденцію до зростання. Їх обсяг збільшився з 1004,5 млн. грн. у 2022 р. до 1314,6 млн. грн. у 2025 р., тобто на 310,1 млн. грн. або на 30,9 %. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії Тернопільської МТГ. Серед власних доходів найбільш динамічно зростали надходження єдиного податку. У 2025 р. вони становили 518,2 млн. грн., що на 189,7 млн. грн. більше порівняно з 2022 р. [3]. Така тенденція свідчить про розвиток малого та середнього підприємництва, збільшення кількості фізичних осіб-підприємців, активізацію економічної діяльності, часткову адаптацію бізнесу до умов воєнного стану.

Позитивною є також динаміка плати за землю. Її обсяг зріс із 214,6 млн. грн. до 279,3 млн. грн. або на 64,7 млн. грн. Основними причинами цього стали підвищення нормативної грошової оцінки земель, активізація земельних відносин, удосконалення адміністрування земельних платежів, розширення використання земельних аукціонів.

Стабільне зростання характерне і для податку на нерухоме майно, надходження від якого збільшилися на 46,0 млн. грн., що пояснюється розширенням бази оподаткування, збільшенням кількості об'єктів нерухомості, підвищенням ставок оподаткування, інфляційним зростанням вартості майна.

Надходження акцизного податку зросли на 51,8 млн. грн., що пов'язано зі збільшенням цін на підакцизні товари, інфляційними процесами та стабілізацією споживчого ринку. Особливо помітною є позитивна динаміка доходів від оренди комунального майна. У 2022–2025 рр. вони збільшилися більш ніж удвічі – з 41,6 млн. грн. до 88,5 млн. грн. Це свідчить про підвищення ефективності управління комунальною власністю, активізацію орендних відносин, запровадження електронних аукціонів, зростання попиту на комунальне майно.

Зростання адміністративних зборів та платежів на 40,5 млн. грн. обумовлено збільшенням кількості адміністративних послуг, цифровізацією

сервісів, підвищенням адміністративної активності населення та бізнесу. Водночас інші неподаткові надходження зростали повільніше – лише на 27,0 млн. грн., що свідчить про обмеженість окремих джерел неподаткових доходів та їх залежність від загальної економічної ситуації. Разом із позитивними тенденціями аналіз таблиці дозволяє визначити і певні проблеми у формуванні доходів бюджету громади: значна залежність від ПДФО, висока частка закріплених доходів у структурі бюджету, залежність від міжбюджетних трансфертів, вплив воєнного стану на стабільність податкових надходжень, обмеженість окремих власних джерел доходів.

Загалом, у 2022–2025 рр. Тернопільська МТГ демонструвала тенденцію до зростання доходної бази бюджету, посилення фінансової спроможності та поступового розширення власних фінансових ресурсів. Водночас зберігається значна залежність бюджету від закріплених державою доходів та міжбюджетних трансфертів, що потребує подальшого розвитку власної дохідної бази та диверсифікації джерел фінансових ресурсів громади.

2.2. Комунальна власність, доходи комунальних підприємств і місцеві запозичення у системі фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

Важливе місце у структурі фінансових ресурсів Тернопільська МТГ займають комунальна власність, доходи комунальних підприємств, місцеві запозичення, грантові кошти, інвестиції (див. табл. 2.4). Саме ці складові «формують додатковий фінансовий потенціал громади, забезпечують функціонування ЖКГ, транспортної інфраструктури, сфери благоустрою та створюють передумови для реалізації інвестиційних проєктів місцевого розвитку» [43].

Значний економічний потенціал громади формує потребу у диверсифікації джерел фінансових ресурсів та пошуку альтернативних механізмів фінансового

забезпечення місцевого розвитку. Матеріальною основою функціонування громади є комунальна власність, до складу якої входять: об'єкти ЖКГ, заклади освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, об'єкти транспортної інфраструктури, земельні ресурси, нежитлові приміщення, комунальні підприємства, інженерні мережі, об'єкти благоустрою та інші активи територіальної громади.

Таблиця 2.4

Основні складові фінансових ресурсів Тернопільської МТГ у сфері комунального господарства та розвитку інфраструктури у 2022–2025 рр.

Складова фінансових ресурсів	Характеристика	Основні напрями використання	Тенденції 2022–2025 рр.
Комунальна власність	Об'єкти ЖКГ, транспортної інфраструктури, земельні ресурси, нежитлові приміщення, інженерні мережі	Оренда майна, приватизація, концесія, використання земельних ресурсів	Підвищення ролі електронних аукціонів та цифровізації управління майном
Доходи комунальних підприємств	Надходження від діяльності КП	Забезпечення функціонування ЖКГ, транспорту, благоустрою	Зростання витрат через підвищення тарифів на енергоносії та потребу модернізації
Місцеві запозичення	Кредити міжнародних фінансових організацій та інші форми залучення ресурсів	Модернізація транспорту, тепломереж, водопостачання, енергоефективність	Активізація співпраці з міжнародними фінансовими інституціями
Грантові ресурси та міжнародна технічна допомога	Кошти міжнародних партнерів і донорських організацій	Відновлення інфраструктури, енергоефективність, підтримка ВПО	Посилення грантової підтримки у зв'язку з воєнним станом
Інвестиційні ресурси	Залучення приватного капіталу та інвестицій	Реалізація інфраструктурних і соціальних проєктів	Формування умов для післявоєнного відновлення громади

Примітка. Складено за даними [41]

У 2022–2025 рр. в умовах воєнного стану та складної економічної ситуації управління комунальною власністю набуло особливої ваги для забезпечення стабільності фінансової системи громади. Одним із ключових джерел формування фінансових ресурсів громади залишалися надходження від оренди

комунального майна та земельних ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграло впровадження електронних аукціонів через систему Prozorro.Продажі, що сприяло підвищенню прозорості управління комунальними активами та збільшенню доходів місцевого бюджету.

У структурі комунальної власності Тернопільської міської громади важливе місце займають комунальні підприємства, які забезпечують надання житлово-комунальних, транспортних, енергетичних та інших послуг населенню. До найбільших комунальних підприємств громади належать: КП «Тернопільводоканал»; КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»; КП «Тернопільелектротранс»; КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»; КП «Міськавтотранс»; КП «Тернопіль Інтеравіа» тощо.

Діяльність комунальних підприємств має подвійне значення для громади. З одного боку, вони забезпечують населення життєво необхідними послугами, а з іншого — формують частину фінансових ресурсів територіальної громади через: сплату податків і зборів, перерахування частини прибутку до бюджету, орендні платежі, дивіденди, створення робочих місць, підтримку місцевої економічної активності.

Дані таблиці 2.5 вказують на поступове нарощення фінансового потенціалу комунального сектору Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр. Попри складні умови воєнного стану, громада забезпечувала зростання обсягів фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку та розвиток комунальної інфраструктури, що свідчить про посилення ролі комунального сектору у системі місцевих фінансів.

Доходи від оренди комунального майна за аналізований період зросли з 41,6 млн. грн. у 2022 р. до 88,5 млн. грн. у 2025 р., тобто більш ніж у 2,1 раза. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності управління об'єктами комунальної власності, активізацію орендних відносин та розширення використання електронних аукціонів у системі передачі майна в оренду. Водночас позитивна динаміка демонструє поступове відновлення економічної активності після початкового шоку воєнного періоду 2022 року. Зростання

доходів від оренди також може свідчити про збільшення попиту на комунальне майно з боку бізнесу та громадських організацій.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових ресурсів комунального сектору
Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025
Доходи від оренди комунального майна, млн. грн.	41,6	56,4	72,8	88,5
Надходження від плати за землю, млн. грн.	214,6	236,9	258,4	279,3
Доходи від діяльності комунальних підприємств, млн. грн.	468,5	536,7	648,3	781,4
Капітальні інвестиції у комунальну інфраструктуру, млн. грн.	184,3	276,8	412,5	685,7
Фінансова підтримка комунальних підприємств з бюджету, млн. грн.	228,7	314,2	486,5	714,8

Примітка. Складено за даними [3]

Стабільне зростання спостерігається і щодо надходжень від плати за землю. Якщо у 2022 р. цей показник становив 214,6 млн. грн., то у 2025 р. він зріс до 279,3 млн. грн., або на 30,1 %. Така тенденція пояснюється підвищенням нормативної грошової оцінки земель, розширенням бази оподаткування, активізацією земельних аукціонів та посиленням контролю за використанням земельних ресурсів громади. Надходження від плати за землю залишаються одним із ключових джерел власних доходів місцевого бюджету, що забезпечує фінансову автономію громади.

Особливо помітним є зростання доходів від діяльності комунальних підприємств. Упродовж 2022–2025 рр. їх обсяг збільшився з 468,5 млн. грн. до 781,4 млн. грн., тобто на 312,9 млн. грн. або майже на 67 %. Це свідчить про розширення фінансових можливостей комунального сектору та посилення його ролі у формуванні фінансових ресурсів громади. Зростання доходів комунальних підприємств пов'язане як із підвищенням тарифів на окремі послуги, так і з розширенням обсягів діяльності підприємств ЖКГ, транспорту та благоустрою. Водночас така динаміка не завжди означає покращення фінансового стану підприємств, оскільки значно зросли також витрати на енергоносії, оплату праці, ремонт і модернізацію інфраструктури.

Найбільш динамічним показником є капітальні інвестиції у комунальну інфраструктуру. Їх обсяг зріс із 184,3 млн. грн. у 2022 р. до 685,7 млн. грн. у 2025 р., тобто майже у 3,7 раза. Така тенденція свідчить про активізацію інвестиційної діяльності громади та спрямування значних фінансових ресурсів на модернізацію комунальної інфраструктури. Зростання капітальних інвестицій пов'язане з реалізацією проєктів реконструкції теплових мереж, оновленням громадського транспорту, модернізацією систем водопостачання, впровадженню енергоефективних технологій та необхідністю післявоєнного відновлення інфраструктури громади. Водночас суттєво зросли обсяги фінансової підтримки комунальних підприємств із бюджету громади. Якщо у 2022 р. на ці цілі було спрямовано 228,7 млн. грн., то у 2025 р. — вже 714,8 млн. грн., що більш ніж утричі перевищує показник базового року. Така ситуація свідчить про зростання фінансового навантаження на місцевий бюджет у зв'язку з необхідністю підтримки комунального сектору в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Значна частина комунальних підприємств потребує бюджетного фінансування через збитковість окремих видів діяльності, стримування тарифів для населення та високий рівень зношеності основних фондів.

Особливо складною залишалася ситуація у сфері теплопостачання та громадського транспорту. Значна частина основних фондів комунальних підприємств має високий рівень фізичного зносу, що потребує значних капіталовкладень для модернізації. Водночас стримування тарифів для населення в умовах воєнного стану негативно впливало на фінансові результати діяльності окремих підприємств. Попри це, у Тернопільській міській громаді активно реалізовувалися проєкти модернізації комунальної інфраструктури. Зокрема, проводилося оновлення рухомого складу електротранспорту, модернізація теплових мереж, реконструкція систем водопостачання та впровадження енергоефективних технологій.

Загалом динаміка показників свідчить про посилення ролі комунального сектору у системі фінансових ресурсів Тернопільської МТГ. Упродовж 2022–

2025 рр. громада демонструє тенденцію до: активізації управління комунальним майном, збільшення власних доходів від використання ресурсів громади, нарощення інвестицій у комунальну інфраструктуру, розширення фінансової підтримки комунального сектору, посилення інвестиційної спрямованості місцевої фінансової політики.

Разом із позитивними тенденціями зберігаються і певні проблеми, серед яких слід відмітити: високу залежність комунальних підприємств від бюджетної підтримки, значний рівень фізичного зносу інфраструктури, високі витрати на енергоносії, необхідність модернізації основних фондів, ризики подальшого зростання фінансового навантаження на бюджет громади.

У перспективі підвищення ефективності функціонування комунального сектору Тернопільської МТГ потребує впровадження сучасних механізмів фінансового менеджменту, енергоефективних технологій, розвитку ДПП та залучення альтернативних джерел фінансування для модернізації комунальної інфраструктури.

Важливу роль у фінансовому забезпеченні розвитку громади відіграють місцеві запозичення (див. табл. 2.6). Тернопільська міська рада упродовж останніх років активно співпрацювала з міжнародними фінансовими організаціями для залучення кредитних ресурсів на реалізацію інфраструктурних проєктів. Дані таблиці 2.6. свідчать про суттєве зростання ролі місцевих запозичень у системі фінансових ресурсів Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр. [3]. В умовах воєнного стану, зростання потреб у модернізації інфраструктури та обмеженості власних фінансових ресурсів громада активно використовувала механізми боргового фінансування для реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів. Передусім спостерігається стійка тенденція до зростання загального обсягу місцевого боргу. Якщо у 2022 р. його обсяг становив 514,2 млн. грн., то у 2025 р. він зріс до 1530,0 млн. грн., тобто майже утричі. Абсолютний приріст за аналізований період склав 1015,8 млн. грн. Така динаміка свідчить про значне розширення використання кредитних ресурсів у фінансовій політиці громади. Особливо інтенсивне зростання боргу

спостерігається у 2025 р., що пов'язано з активізацією інфраструктурних проєктів та необхідністю післявоєнного відновлення комунального господарства і транспортної системи.

Таблиця 2.6

**Динаміка місцевих запозичень
Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр., млн. грн.**

Показник	2022	2023	2024	2025
Обсяг місцевого боргу	514,2	693,5	914,8	1530,0
Запозичення на ЖКГ	128,4	214,6	361,2	1119,0
Запозичення на транспортну інфраструктуру	42,8	86,4	124,5	272,3
Запозичення на енергоефективність	58,6	94,2	136,8	241,7
<i>частка місцевих запозичень у спеціальному фонді, %</i>	19,8	24,3	31,6	63,7

Примітка. Складено за даними [3]

Найбільші обсяги запозичень у структурі місцевого боргу спрямовувалися на фінансування ЖКГ. У 2022 р. обсяг таких запозичень становив 128,4 млн. грн., тоді як у 2025 р. — вже 1119,0 млн. грн. Таким чином, за чотири роки фінансування ЖКГ за рахунок боргових ресурсів збільшилося майже у 8,7 раза. Це свідчить про високий рівень потреби у модернізації комунальної інфраструктури громади, зокрема теплових мереж, систем водопостачання та водовідведення, об'єктів благоустрою та житлово-комунального господарства загалом.

Суттєво зросли також запозичення на розвиток транспортної інфраструктури. У 2022 р. вони становили 42,8 млн. грн., а у 2025 р. — 272,3 млн. грн., що у 6,4 раза перевищує базовий показник. Така тенденція свідчить про активізацію інвестицій у розвиток міського транспорту, оновлення рухомого складу, модернізацію дорожньої та транспортної інфраструктури громади. Особливе значення для Тернопільської МТГ має розвиток електротранспорту та створення сучасної транспортної системи, що відповідає принципам сталого розвитку та екологічної безпеки. Водночас простежується стабільне збільшення запозичень на енергоефективність. Їх обсяг зріс із 58,6 млн. грн. у 2022 р. до 241,7 млн. грн. у 2025 р., або більш ніж у 4 рази. Така тенденція відображає посилення уваги громади до проблем енергозбереження, скорочення енергоспоживання та

підвищення енергетичної стійкості в умовах енергетичних загроз і зростання тарифів на енергоносії. Фінансування заходів з енергоефективності спрямовувалося насамперед на: термомодернізацію будівель, модернізацію теплових мереж, впровадження енергоощадного обладнання, оновлення систем освітлення, розвиток альтернативних джерел енергії, зменшення втрат енергоресурсів у комунальному секторі.

Важливим аналітичним показником є частка місцевих запозичень у спеціальному фонді бюджету громади. У 2022 р. вона становила 19,8 %, а у 2025 р. зросла до 63,7 %, тобто більш ніж утричі. Це свідчить про суттєве посилення ролі боргового фінансування у формуванні ресурсів спеціального фонду бюджету. Фактично у 2025 р. понад половину фінансових ресурсів спеціального фонду становили саме запозичення. Така ситуація має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, залучення кредитних ресурсів дозволяє громаді реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти без значного скорочення поточних видатків бюджету. Завдяки цьому громада отримує можливість прискорити модернізацію комунального господарства та забезпечити розвиток міської інфраструктури навіть в умовах обмеженості власних доходів.

З іншого боку, стрімке зростання боргового навантаження створює певні ризики для фінансової стабільності громади. Збільшення місцевого боргу може призвести до: зростання витрат на обслуговування боргу, скорочення фінансової гнучкості бюджету, підвищення залежності від зовнішнього фінансування, обмеження можливостей фінансування соціальних програм у майбутньому, ризику накопичення боргових зобов'язань. Особливо актуальними ці ризики стають в умовах воєнної та економічної нестабільності, коли доходна база місцевих бюджетів залишається вразливою до зовнішніх шоків.

Основними напрямками використання місцевих запозичень були «модернізація громадського транспорту, оновлення теплового господарства, реконструкція мереж водопостачання, впровадження енергоефективних заходів, розвиток міської інфраструктури» [42]. Значна частина інвестиційних проєктів

реалізовувалася за підтримки ЄБРР та ЄІБ. Залучення кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій дозволило громаді здійснювати модернізацію комунального сектору навіть в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів.

У 2022–2025 рр. місцеві запозичення спрямовувалися переважно на капітальні інвестиції, що мають довгостроковий ефект для розвитку громади. Водночас зростання боргового навантаження потребує забезпечення ефективного управління місцевим боргом та підвищення результативності використання залучених коштів. Позитивною тенденцією є інвестиційна спрямованість запозичень, оскільки залучені кошти використовуються переважно для фінансування капітальних проєктів, які мають довгостроковий соціально-економічний ефект для громади. Водночас подальше нарощення боргового навантаження потребує забезпечення ефективного управління місцевим боргом, підвищення результативності інвестиційних проєктів та пошуку оптимального співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами громади.

2.3. Грантові ресурси, міжнародна технічна допомога та публічно-приватне партнерство у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування дедалі більшого значення набувають альтернативні джерела фінансових ресурсів територіальних громад. В умовах обмеженості бюджетних коштів, необхідності модернізації інфраструктури, наслідків воєнного стану та потреб післявоєнного відновлення особливу роль у фінансовому забезпеченні ОМС відіграють грантові ресурси, міжнародна технічна допомога та механізм реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП). Для Тернопільської МТГ ці інструменти стали

важливими джерелами залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних, соціальних та інфраструктурних проєктів.

Грантові ресурси є однією з найбільш ефективних форм фінансової підтримки місцевого розвитку, оскільки надаються на безповоротній основі та не створюють додаткового боргового навантаження на місцевий бюджет. Упродовж 2022–2025 рр. Тернопільська МТГ активно співпрацювала з міжнародними фондами, програмами ЄС, урядами іноземних держав та міжнародними організаціями з метою залучення грантового фінансування.

Основними напрямками використання грантових ресурсів у Тернопільській громаді були «підтримка ВПО, модернізація комунальної інфраструктури, розвиток енергоефективності, цифровізація місцевого самоврядування, підтримка закладів освіти та охорони здоров'я, розвиток громадського транспорту, відновлення соціальної інфраструктури, екологічні проєкти та благоустрій території» [42].

Після початку повномасштабної війни особливо актуальними стали грантові програми, спрямовані на підтримку гуманітарної сфери та забезпечення стійкості територіальних громад. Тернопільська МТГ брала участь у «міжнародних програмах підтримки громад, які реалізовувалися за сприяння Програми розвитку ООН, USAID, UNICEF, NEFCO, GIZ, Європейського Союзу та інших міжнародних партнерів» [34].

Особливо важливим напрямом стало фінансування енергоефективних заходів. У зв'язку з енергетичними викликами та необхідністю скорочення витрат на енергоспоживання громада реалізовувала проєкти модернізації теплових мереж, утеплення будівель, оновлення систем освітлення та впровадження енергоощадного обладнання. Частина таких проєктів фінансувалася саме за рахунок грантових коштів міжнародних організацій.

Важливу роль у фінансовому забезпеченні Тернопільської МТГ відіграє міжнародна технічна допомога. На відміну від грантового фінансування, «міжнародна технічна допомога охоплює не лише фінансову підтримку, а й

передачу технологій, експертну допомогу, консультаційні послуги, навчання персоналу та матеріально-технічне забезпечення» [29].

Упродовж 2022–2025 рр. міжнародна технічна допомога спрямовувалася на: «підвищення ефективності управління громадою, розвиток цифрових сервісів, модернізацію комунальної інфраструктури, підтримку системи цивільного захисту, підготовку проєктів відновлення території, підвищення енергетичної безпеки, розвиток стратегічного планування громади» [24].

Важливим прикладом є співпраця Тернопільської міської ради з міжнародними фінансовими організаціями щодо реалізації інфраструктурних проєктів у сфері громадського транспорту та енергоефективності (див. табл. 2.7). У межах такої співпраці громада отримувала не лише фінансові ресурси, а й технічний супровід, експертну підтримку та доступ до сучасних управлінських практик.

Аналіз наведених даних свідчить, що упродовж 2022–2025 рр. Тернопільська МТГ суттєво активізувала роботу із залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Особливо важливого значення грантові ресурси та міжнародна технічна допомога набули після початку повномасштабної війни, коли громада зіткнулася з необхідністю забезпечення підтримки ВПО, стабільного функціонування комунальної інфраструктури та підготовки до післявоєнного відновлення.

У 2022 р. основний акцент міжнародної підтримки був спрямований на гуманітарну сферу та ВПО. Громада залучала міжнародну допомогу для облаштування місць тимчасового проживання, забезпечення соціальних установ та підтримки населення. У цей період міжнародні організації фактично стали одним із ключових джерел додаткових фінансових ресурсів для громади.

У 2023–2024 рр. пріоритети міжнародної допомоги поступово зміщувалися у напрямі модернізації інфраструктури, розвитку громадського транспорту, енергоефективності та цифровізації управління. Це свідчить про перехід від переважно гуманітарної підтримки до фінансування довгострокових інвестиційних проєктів розвитку громади.

Таблиця 2.7

Основні напрями залучення грантових ресурсів та міжнародної технічної допомоги Тернопільською МТГ у 2022–2025 рр.

Рік	Напрямок фінансування	Основні проєкти та заходи	Міжнародні партнери
2022	Гуманітарна підтримка та підтримка ВПО	Облаштування місць проживання ВПО, гуманітарна допомога	UNICEF, Програма розвитку ООН
2022	Енергоефективність	Підготовка проєктів модернізації тепломереж та закладів соціальної сфери	NEFCO
2023	Транспортна інфраструктура	Оновлення громадського транспорту та модернізація інфраструктури	Європейський банк реконструкції та розвитку
2023	Цифровізація громади	Розвиток цифрових сервісів та електронного врядування	GIZ
2024	Відновлення інфраструктури	Реконструкція об'єктів ЖКГ та соціальної сфери	Європейський Союз
2024	Енергоефективність та екологія	Впровадження енергоощадних технологій	NEFCO
2025	Післявоєнне відновлення громади	Підготовка проєктів відбудови та модернізації інфраструктури	міжнародні фінансові організації та донори
2025	Міжмуніципальне та транскордонне співробітництво	Участь у програмах Interreg та міжнародних проєктах	Європейський Союз

Примітка. Складено за даними [42]

Особливо важливим напрямом стало фінансування енергоефективних заходів. В умовах енергетичної нестабільності та зростання вартості енергоносіїв громада активно залучала міжнародні ресурси для модернізації теплового господарства, впровадження енергоощадних технологій та скорочення енергоспоживання бюджетної сфери. Водночас Тернопільська МТГ активно використовувала механізми міжнародного партнерства для розвитку транспортної інфраструктури. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями дозволила громаді реалізовувати проєкти модернізації громадського транспорту та міської інфраструктури навіть в умовах обмеженості власних бюджетних ресурсів (див. табл. 2.8).

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів грантового фінансування та міжнародної технічної допомоги у системі

фінансових ресурсів Тернопільської МТГ. Якщо у 2022 р. загальний обсяг зовнішньої підтримки оцінювався у 155,1 млн. грн., то у 2025 р. він зріс до 570,9 млн. грн., тобто майже у 3,7 раза. Це свідчить про посилення ролі міжнародного фінансування у забезпеченні розвитку громади в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів грантових ресурсів та міжнародної технічної допомоги
Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр.**

Рік	Грантові ресурси, млн. грн.	Міжнародна технічна допомога, млн. грн.	Основні напрями фінансування	Основні міжнародні партнери
2022	58,4	96,7	Підтримка ВПО, гуманітарна допомога, критична інфраструктура	UNDP, UNICEF, USAID
2023	84,6	142,3	Енергоефективність, цифровізація, громадський транспорт	GIZ, NEFCO, ЄБРР
2024	126,8	218,5	Відновлення інфраструктури, модернізація ЖКГ, енергетична стійкість	ЄС, ЄІБ, NEFCO
2025	214,7	356,2	Післявоєнне відновлення, транспорт, енергоефективність, цифрова трансформація	ЄС, МФО, донорські програми

Примітка. Складено на основі стратегічних документів Тернопільської МТГ [56], матеріалів міжнародних програм та проєктів міжнародної технічної допомоги [42]

У 2022 р. міжнародна допомога переважно мала гуманітарний характер і спрямовувалася на підтримку ВПО, забезпечення функціонування соціальної сфери та підтримку критичної інфраструктури громади. Саме у цей період міжнародні організації стали важливим джерелом оперативної фінансової підтримки місцевого самоврядування. У 2023 р. спостерігається поступове зміщення акценту від гуманітарної допомоги до фінансування проєктів розвитку. Обсяги грантових ресурсів зросли на 44,9 %, а міжнародної технічної допомоги — на 47,2 %. Основними напрямками фінансування стали енергоефективність, цифровізація місцевого управління та модернізація громадського транспорту. Це

свідчить про поступову адаптацію громади до нових умов функціонування та орієнтацію на довгострокові інвестиційні проєкти.

У 2024 р. обсяги зовнішнього фінансування продовжили зростати. Особливо активізувалося фінансування проєктів відновлення комунальної інфраструктури та модернізації ЖКГ. Значна частина міжнародної допомоги спрямовувалася на підвищення енергетичної стійкості громади в умовах енергетичних загроз та зростання вартості енергоносіїв.

Найбільш суттєве зростання спостерігається у 2025 р., коли обсяг грантових ресурсів перевищив 214 млн. грн., а міжнародної технічної допомоги – 356 млн. грн., що пов'язано з активізацією програм післявоєнного відновлення України, залученням МФО до реалізації інфраструктурних проєктів та розширенням співпраці громади з міжнародними партнерами.

Аналіз структури зовнішнього фінансування показує, що міжнародна технічна допомога стабільно перевищує обсяги грантових ресурсів. Це пояснюється тим, що міжнародна технічна допомога охоплює не лише пряме фінансування, а й передачу обладнання, технологій, експертну підтримку, навчальні програми та консультаційні послуги.

Позитивною тенденцією є поступова диверсифікація джерел міжнародної підтримки. Якщо у 2022 р. основними донорами були гуманітарні організації та агенції міжнародної допомоги, то у 2024–2025 рр. суттєво посилилася роль міжнародних фінансових інституцій та програм ЄС. Разом із тим зростання залежності громади від зовнішніх фінансових ресурсів формує певні ризики:

- високу залежність від міжнародної підтримки;
- необхідність забезпечення співфінансування проєктів із місцевого бюджету;
- потребу у підвищенні інституційної спроможності ОМС;
- ризики припинення або скорочення міжнародної допомоги у майбутньому.

Суттєве значення для фінансового забезпечення громади мають механізми реалізації проєктів ППП. Публічно-приватне партнерство представляє собою форму співпраці органів місцевого самоврядування та приватного сектору,

спрямовану на реалізацію суспільно важливих проєктів із залученням приватного капіталу. Для Тернопільської МТГ проєкти ППП є важливим інструментом залучення інвестицій у розвиток: транспортної інфраструктури, ЖКГ, енергетики, сфери благоустрою, паркувальної інфраструктури, об'єктів соціальної сфери, туристичної інфраструктури.

Одним із прикладів використання механізмів ППП у Тернополі є «реалізація інвестиційних проєктів у сфері громадського транспорту, модернізації вуличного освітлення та розвитку міської інфраструктури» [18]. Залучення приватних інвесторів дозволяє громаді реалізовувати масштабні проєкти без значного навантаження на місцевий бюджет. Перевагами приватно-приватного партнерства для громади є залучення додаткових фінансових ресурсів, зниження навантаження на бюджет, прискорення реалізації інфраструктурних проєктів, доступ до сучасних технологій, підвищення ефективності управління об'єктами інфраструктури, розподіл ризиків між громадою та приватним партнером. Водночас використання механізмів ППП супроводжується певними ризиками, серед яких: складність підготовки проєктів, тривалість процедур погодження, недостатній рівень інституційної спроможності громади, ризики недобросовісного виконання зобов'язань приватними партнерами, недостатня інвестиційна привабливість окремих проєктів.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль грантових ресурсів, міжнародної технічної допомоги та ППП для Тернопільської громади суттєво зростає. Саме ці механізми створюють можливість для залучення зовнішніх фінансових ресурсів, модернізації інфраструктури, підвищення енергоефективності, підтримки соціальної сфери, реалізації стратегічних проєктів розвитку громади.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Світовий досвід управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні

В умовах глобалізації, децентралізації влади та зростання ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування. Світовий досвід свідчить, що фінансова спроможність територіальних громад є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку територій, високої якості публічних послуг та ефективного функціонування місцевої влади. У більшості розвинених країн система місцевих фінансів базується на принципах фінансової автономії місцевого самоврядування, децентралізації фінансових ресурсів, самостійності місцевих бюджетів, прозорості бюджетного процесу, ефективного фінансового контролю, диверсифікації джерел доходів, відповідальності органів місцевої влади за управління фінансовими ресурсами.

Особливістю світових моделей управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування є високий рівень фінансової незалежності громад. У багатьох країнах місцеві органи влади мають широкі повноваження щодо формування доходної бази бюджетів, встановлення місцевих податків, управління комунальною власністю та залучення інвестиційних ресурсів.

Однією з найбільш ефективних моделей місцевого самоврядування вважається скандинавська модель, яка функціонує у Швеції, Данії та Фінляндії. Для цієї моделі характерний «високий рівень фінансової автономії територіальних громад, значна частка місцевих податків у структурі доходів місцевих бюджетів та широкі повноваження органів місцевого самоврядування» [21]. У Швеції муніципалітети мають право самостійно встановлювати ставки місцевого прибуткового податку, який є основним джерелом доходів місцевих

бюджетів. Частка місцевих податків у структурі доходів муніципалітетів перевищує 60 %. ОМС самостійно фінансують «освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, транспортну інфраструктуру, житлово-комунальне господарство» [2]. Важливим елементом шведської моделі є високий рівень фінансової відповідальності місцевої влади та жорсткий контроль за ефективністю використання бюджетних коштів.

У Данії система місцевих фінансів також характеризується значною фінансовою самостійністю громад. ОМС забезпечують фінансування більшості соціальних послуг за рахунок власних доходів. Особливістю данської моделі є ефективна система горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, яка дозволяє зменшувати диспропорції між територіями [13].

Цікавим для України є досвід Німеччина, де система місцевих фінансів базується на принципі бюджетного федералізму. Німецькі громади мають «стабільні закріплені доходи, серед яких: частка ПДФО, частка податку на прибуток підприємств, місцевий промисловий податок, податок на нерухомість» [11]. Особливістю німецької системи є високий рівень розвитку комунального господарства та ефективне управління комунальною власністю. Значна частина комунальних підприємств функціонує на принципах самоокупності та забезпечує стабільні доходи місцевих бюджетів. Важливу роль у Німеччині відіграють механізми PPP. Органи місцевого самоврядування «активно залучають приватний капітал до реалізації інфраструктурних проєктів у сферах транспорту, енергетики, водопостачання, ЖКГ, цифрової інфраструктури» [11].

Для України особливо актуальним є польський досвід децентралізації місцевих фінансів. Після адміністративно-територіальної реформи у Польща суттєво посилила фінансову спроможність органів місцевого самоврядування. Польські гміни отримали «розширені податкові повноваження, стабільні джерела доходів, право здійснювати місцеві запозичення, можливість активно залучати грантові ресурси ЄС» [30]. Саме завдяки ефективному використанню коштів ЄС Польща змогла суттєво модернізувати місцеву інфраструктуру, транспорт, комунальне господарство та соціальну сферу. Польський досвід є

особливо цінним для України в контексті євроінтеграції та майбутнього використання фондів відновлення.

У Франції система місцевих фінансів базується на поєднанні власних доходів територіальних громад та державної підтримки. Франція активно використовує «механізми міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам спільно фінансувати масштабні інфраструктурні проєкти та ефективніше використовувати фінансові ресурси. Важливим елементом французької моделі є розвиток місцевих інвестиційних фондів та муніципального кредитування» [31]. Органи місцевого самоврядування активно залучають позикові ресурси для реалізації довгострокових інвестиційних програм.

Значний інтерес становить також досвід США, де місцеве самоврядування має високий рівень фінансової автономії. Основними джерелами доходів місцевих бюджетів є: податок на нерухомість, місцеві податки з продажу, місцеві збори, муніципальні облігації. Особливістю американської моделі є широке використання муніципальних цінних паперів для фінансування розвитку інфраструктури. Муніципальні облігації є одним із найважливіших інструментів залучення інвестиційних ресурсів для місцевого розвитку [60].

У Японії система місцевих фінансів поєднує високий рівень централізації з ефективним фінансовим вирівнюванням територій. Японія активно використовує механізми державного стимулювання розвитку регіонів та підтримки інноваційних проєктів місцевого розвитку [34]. Світовий досвід свідчить, що ефективне управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування базується на: фінансовій самостійності громад, стабільній дохідній базі, розвитку місцевого оподаткування, ефективному управлінні комунальною власністю, залученні інвестиційних ресурсів, використанні механізмів ППП, цифровізації управління місцевими фінансами прозорості бюджетного процесу, громадському контролю за використанням коштів.

Для України особливо важливими є можливості адаптації зарубіжного досвіду до сучасних умов розвитку місцевого самоврядування. В умовах

децентралізації та післявоєнного відновлення доцільним є використання таких елементів світового досвіду:

- розширення фінансової автономії територіальних громад;
- зміцнення власної дохідної бази місцевих бюджетів;
- удосконалення системи місцевого оподаткування;
- розвиток муніципального кредитування;
- впровадження муніципальних облігацій;
- активізація публічно-приватного партнерства;
- підвищення ефективності управління комунальним майном;
- залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів;
- розвиток міжмуніципального співробітництва;
- цифровізація системи управління місцевими фінансами.

Особливо актуальним для України є використання польського досвіду залучення коштів міжнародних фондів та програм регіонального розвитку, а також німецького досвіду ефективного управління комунальним сектором. Водночас імплементація світового досвіду потребує врахування українських реалій, серед яких: нерівномірність розвитку територій, наслідки воєнного стану, обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень навантаження на місцеві бюджети, необхідність післявоєнного відновлення інфраструктури.

Таким чином, світовий досвід управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування свідчить, що фінансова спроможність громад є основою ефективного місцевого розвитку. Використання кращих міжнародних практик у сфері місцевих фінансів сприятиме зміцненню фінансової автономії територіальних громад України, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій.

Світовий досвід післявоєнного відновлення свідчить, що грантові ресурси є одним із найбільш ефективних інструментів фінансового забезпечення реконструкції територій, модернізації інфраструктури та стимулювання економічного розвитку. На відміну від кредитних ресурсів, гранти не створюють

боргового навантаження на державу чи територіальні громади, що особливо важливо для країн, які пережили масштабні руйнування та економічні втрати внаслідок війни. Саме тому грантові механізми мають стратегічне значення для повоєнного відновлення України та розвитку територіальних громад.

Світова практика демонструє, що найбільш успішні приклади післявоєнного відновлення значною мірою базувалися саме на міжнародній грантовій підтримці. Одним із найвідоміших прикладів є реалізація Плану Маршалла для відбудови країн Західної Європи після Другої світової війни [32]. У межах цієї програми держави Європи отримували масштабну фінансову допомогу у формі грантів, що дозволило: відновити критичну інфраструктуру, модернізувати промисловість, стабілізувати фінансову систему, стимулювати економічне зростання, відновити транспортну та енергетичну інфраструктуру.

Особливістю Плану Маршалла було «поєднання фінансової допомоги з інституційними реформами, модернізацією системи управління та стимулюванням економічної інтеграції» [32]. Для України цей досвід є особливо актуальним, оскільки післявоєнне відновлення потребуватиме не лише реконструкції зруйнованих об'єктів, а й структурної модернізації економіки та системи публічного управління.

Важливий досвід грантового фінансування післявоєнного відновлення демонструє Німеччина після Другої світової війни. Значна частина «міжнародної допомоги спрямовувалася на реконструкцію міст, розвиток транспортної інфраструктури, підтримку місцевого самоврядування, модернізацію комунального сектору, розвиток житлового будівництва» [54]. Особливістю німецької моделі було активне залучення муніципалітетів до управління грантовими ресурсами. Саме органи місцевого самоврядування стали ключовими суб'єктами реалізації відновлювальних програм.

Для України надзвичайно актуальним є досвід Польщі щодо використання грантових ресурсів Європейського Союзу. Після вступу до ЄС Польща отримала значні обсяги грантового фінансування через Фонд згуртування ЄС, Європейський фонд регіонального розвитку, програми транскордонного

співробітництва, інфраструктурні грантові програми. Завдяки ефективному використанню грантів Польща змогла модернізувати транспортну інфраструктуру, реконструювати комунальне господарство, оновити соціальну інфраструктуру, розвинути місцеве самоврядування, стимулювати регіональний розвиток [27]. Особливо важливим для України є польський досвід децентралізованого управління грантовими ресурсами, коли значна частина міжнародної допомоги спрямовувалася безпосередньо територіальним громадам.

Показовим є також досвід країн Балканського регіону після військових конфліктів 1990-х років. Хорватія, Боснія і Герцеговина та Сербія активно використовували міжнародні грантові програми для реконструкції житла, відновлення транспортної інфраструктури, підтримки місцевого бізнесу, розвитку громад, повернення населення на постраждалі території [22]. Особливістю балканського досвіду стало поєднання грантового фінансування із програмами соціальної адаптації, підтримки зайнятості та розвитку місцевої економіки.

Важливим прикладом є досвід Південна Корея після Корейської війни. Країна активно використовувала міжнародну грантову допомогу для розвитку промисловості, транспортної інфраструктури, енергетики, науки та освіти. Особливістю корейської моделі стало спрямування грантових ресурсів не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на формування нової конкурентоспроможної економіки [22].

Світовий досвід показує, що найбільш ефективними напрямками використання грантових ресурсів у процесі післявоєнного відновлення є: реконструкція житлової інфраструктури, відновлення критичної інфраструктури, модернізація енергетичної системи, підтримка місцевого самоврядування, розвиток транспортної інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, цифровізація управління, розвиток людського капіталу, екологічна модернізація, підвищення енергоефективності.

Особливо актуальними для України є грантові переваги у сфері енергоефективності та «зеленої» трансформації. У більшості сучасних міжнародних програм пріоритет надається проєктам, спрямованим на скорочення енергоспоживання, розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію теплового господарства, екологічну реконструкцію міст, розвиток сталої мобільності. Для українських територіальних громад це створює можливість не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й здійснити її технологічну модернізацію відповідно до стандартів ЄС. Важливою перевагою грантових ресурсів є їх мультиплікативний ефект. Світова практика показує, що грантове фінансування дозволяє залучати додаткові інвестиції, активізувати розвиток приватного сектору, стимулювати економічну активність, створювати нові робочі місця, підвищувати податковий потенціал територій.

Для місцевого самоврядування грантові ресурси є особливо важливими, оскільки дозволяють громадам реалізовувати масштабні проєкти без суттєвого навантаження на місцеві бюджети. У сучасних умовах українські громади можуть використовувати грантові механізми для реконструкції комунальної інфраструктури, модернізації водо- та теплопостачання, відбудови закладів освіти та охорони здоров'я, розвитку цифрових сервісів, створення індустріальних парків, підтримки місцевого підприємництва, розвитку безпечного міського середовища.

Водночас світовий досвід демонструє і певні ризики надмірної залежності від грантового фінансування, що проявляється у формуванні фінансової залежності від донорів, нерівномірності доступу громад до грантових програм, високі адміністративні вимоги, складність співфінансування проєктів, ризики неефективного використання ресурсів. Тому використання грантових механізмів має поєднуватися із розвитком власної фінансової бази територіальних громад, підвищенням ефективності місцевого управління та активізацією інвестиційної діяльності.

Таким чином, світовий досвід післявоєнного відновлення свідчить, що грантові ресурси є одним із найбільш ефективних інструментів фінансового

забезпечення реконструкції територій та модернізації економіки. Для України особливо актуальними є практики децентралізованого управління грантовими ресурсами, підтримки місцевого самоврядування, розвитку енергоефективності, модернізації інфраструктури та стимулювання регіонального розвитку. Ефективне використання міжнародної грантової допомоги може стати важливим чинником забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та успішного післявоєнного відновлення держави.

3.2. Стратегічні напрями зміцнення та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення держави особливого значення набуває проблема зміцнення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів територіальних громад. Ефективне управління фінансовими ресурсами є однією з ключових передумов забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, підвищення якості публічних послуг та формування фінансової стійкості місцевого самоврядування.

Сучасна система місцевих фінансів України характеризується низкою проблем, серед яких: недостатній рівень власних доходів окремих громад, висока залежність місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів, нерівномірність фінансової спроможності територій, обмеженість інвестиційних ресурсів, зростання навантаження на місцеві бюджети в умовах війни, високий рівень зношеності комунальної інфраструктури, недостатня ефективність використання бюджетних коштів, низький рівень розвитку альтернативних джерел фінансування.

У сучасних умовах стратегічними напрямками зміцнення фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування мають стати:

- зміцнення власної дохідної бази територіальних громад;
- диверсифікація джерел фінансових ресурсів;
- підвищення ефективності управління комунальною власністю;
- розвиток інвестиційної діяльності;
- активізація публічно-приватного партнерства;
- залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів;
- цифровізація управління місцевими фінансами;
- удосконалення бюджетного планування;
- підвищення ефективності бюджетних видатків;
- забезпечення фінансової прозорості та підзвітності.

Одним із ключових напрямів зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування є розширення власної дохідної бази територіальних громад. У сучасних умовах органи місцевого самоврядування повинні активізувати роботу щодо розвитку малого та середнього підприємництва, легалізації трудових відносин, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків, розширення бази оподаткування, стимулювання інвестиційної активності, розвитку локальної економіки.

Особливе значення має збільшення надходжень ПДФО, який є основним бюджетоутворюючим джерелом місцевих бюджетів. Для цього необхідно створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, підтримки підприємництва та створення нових робочих місць. Важливим стратегічним напрямом є підвищення ефективності управління комунальною власністю. Значна частина територіальних громад України володіє суттєвим майновим потенціалом, який використовується недостатньо ефективно. Для підвищення ефективності управління комунальними активами доцільно:

- проводити інвентаризацію комунального майна;
- впроваджувати цифрові системи обліку активів;
- розширювати практику електронних аукціонів;
- підвищувати ефективність орендних відносин;
- модернізувати комунальні підприємства;

- запроваджувати сучасні механізми корпоративного управління у комунальному секторі.

Особливу роль у зміцненні фінансових ресурсів місцевого самоврядування відіграє розвиток комунальних підприємств. У сучасних умовах комунальний сектор повинен функціонувати на принципах: фінансової самоокупності, ефективного менеджменту, енергоефективності, інноваційності, прозорості діяльності. Модернізація комунальних підприємств сприятиме збільшенню неподаткових надходжень місцевих бюджетів, скороченню бюджетних витрат на утримання КП, підвищенню якості комунальних послуг, зміцненню фінансової стійкості громад.

Стратегічно важливим напрямом є диверсифікація джерел фінансових ресурсів територіальних громад. В умовах обмеженості бюджетних коштів органи місцевого самоврядування повинні активніше використовувати місцеві запозичення, муніципальні облігації, грантові ресурси, міжнародну технічну допомогу, інвестиційні фонди, механізми ППП, міжмуніципальне співробітництво.

Особливо актуальним для України є залучення міжнародних грантових ресурсів та фінансової допомоги для післявоєнного відновлення територій. Органи місцевого самоврядування повинні формувати професійні проєктні команди та розвивати інституційну спроможність щодо підготовки грантових заявок і реалізації міжнародних проєктів.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток механізму ППП. Залучення приватного капіталу дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти без надмірного навантаження на місцеві бюджети. Найбільш перспективними сферами використання ППП є «транспортна інфраструктура, енергетика, ЖКГ, поводження з відходами, цифрова інфраструктура, соціальна сфера» [56].

В умовах повоєнного відновлення особливо важливого значення набуває підвищення ефективності бюджетних видатків. ОМС повинні забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, пріоритетність фінансування

стратегічних потреб, результативність бюджетних програм, посилення фінансового контролю, мінімізацію непродуктивних витрат.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є програмно-цільовий метод бюджетування, який дозволяє орієнтувати бюджетний процес на досягнення конкретних результатів, підвищувати прозорість використання коштів, здійснювати оцінювання ефективності бюджетних програм, забезпечувати стратегічне планування розвитку громади.

Важливим напрямом модернізації системи місцевих фінансів є цифровізація управління фінансовими ресурсами. Впровадження цифрових технологій сприятиме:

- підвищенню прозорості бюджетного процесу;
- автоматизації фінансового управління;
- покращенню адміністрування податків;
- ефективному моніторингу бюджетних витрат;
- посиленню громадського контролю.

Сучасні цифрові рішення дозволяють громадам впроваджувати електронний бюджет, відкриті фінансові платформи, цифрові системи обліку комунального майна, електронні закупівлі, системи аналітики місцевих фінансів. Особливо актуальним є розвиток енергоефективності та «зеленої» трансформації місцевих фінансів. Значна частина бюджетних витрат територіальних громад пов'язана з утриманням енергомісткої інфраструктури. Тому стратегічними напрямками мають стати: термомодернізація бюджетних установ, модернізація теплового господарства, розвиток альтернативної енергетики, впровадження енергоощадних технологій, скорочення енергоспоживання у комунальному секторі. Реалізація таких заходів дозволить суттєво знизити навантаження на місцеві бюджети та підвищити фінансову стійкість громад.

Важливим елементом підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є розвиток стратегічного фінансового планування. ОМС повинні формувати середньострокові бюджетні прогнози, стратегії управління

фінансовими ресурсами, інвестиційні плани розвитку, програми управління місцевим боргом, стратегії післявоєнного відновлення територій.

У сучасних умовах важливого значення набуває забезпечення фінансової безпеки територіальних громад. Для цього необхідно формувати резервні фонди, диверсифікувати джерела доходів, мінімізувати боргові ризики, забезпечувати стабільність бюджетної системи, підвищувати стійкість критичної інфраструктури. Особливу роль у зміцненні фінансових ресурсів громад відіграє розвиток людського капіталу та професійної компетентності працівників ОМС. Ефективне управління фінансовими ресурсами потребує:

- підготовки фахівців з муніципальних фінансів;
- розвитку проєктного менеджменту;
- підвищення рівня фінансової грамотності;
- впровадження сучасних управлінських практик.

Таким чином, стратегічними напрямками зміцнення та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів ОМС є розширення власної дохідної бази, диверсифікація джерел фінансування, розвиток інвестиційної діяльності, модернізація комунального сектору, цифровізація фінансового управління та підвищення ефективності бюджетних видатків. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню фінансової спроможності територіальних громад, підвищенню якості публічних послуг та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, організаційно-правових та практичних засад формування і використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування визначено, що фінансові ресурси територіальних громад є ключовою матеріальною основою функціонування місцевого самоврядування, забезпечення соціально-економічного розвитку територій, реалізації власних і делегованих повноважень органів місцевої влади та підвищення якості публічних послуг.

Вони відображають сукупність бюджетних і позабюджетних грошових ресурсів, які формуються у процесі розподілу та перерозподілу ВВП й перебувають у розпорядженні територіальних громад для виконання покладених на них функцій і завдань. До складу фінансових ресурсів ОМС відносять: бюджетні ресурси, доходи від комунальної власності, ресурси комунальних підприємств, місцеві запозичення, грантові ресурси, міжнародну технічну допомогу, інвестиційні ресурси, механізми державно-приватного партнерства.

Дослідження нормативно-правових засад формування фінансових ресурсів ОМС показало, що система місцевих фінансів України функціонує на основі Конституції України, Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Водночас встановлено, що, незважаючи на позитивні результати фінансової децентралізації, система формування фінансових ресурсів територіальних громад все ще характеризується значною залежністю від міжбюджетних трансфертів та недостатнім рівнем фінансової автономії окремих громад.

Аналіз фінансових ресурсів Тернопільської міської територіальної громади у 2022–2025 рр. засвідчив тенденцію до зростання доходної бази місцевого бюджету. Загальний обсяг доходів бюджету громади збільшився з 3139,3 млн. грн. у 2022 р. до 4494,4 млн. грн. у 2025 р., тобто на 43,2 %. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової спроможності громади навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Основним джерелом формування доходів бюджету Тернопільської МТГ залишаються податкові надходження, частка яких у структурі доходів бюджету коливається в межах 75–78 %. Ключову роль у системі фінансових ресурсів громади відіграє ПДФО, надходження від якого впродовж 2022–2025 рр. зросли на 732,4 млн. грн., що свідчить про значну залежність фінансової стійкості громади від рівня зайнятості населення, розвитку підприємництва та економічної активності території. Позитивною тенденцією є зростання власних доходів громади, зокрема: єдиного податку, плати за землю, податку на нерухоме майно, доходів від оренди комунального майна, адміністративних зборів і платежів, що вказує на поступове зміцнення фінансової автономії громади та активізацію використання внутрішнього фінансового потенціалу території.

Аналіз діяльності комунального сектору Тернопільської МТГ показав зростання ролі комунальних підприємств і комунальної власності у системі фінансових ресурсів громади. Встановлено тенденцію до збільшення: доходів від оренди комунального майна, надходжень від діяльності комунальних підприємств, капітальних інвестицій у комунальну інфраструктуру, обсягів бюджетної підтримки комунального сектору. Водночас дослідження виявило значний рівень залежності окремих комунальних підприємств від бюджетного фінансування, що свідчить про необхідність підвищення ефективності їх діяльності та модернізації системи управління комунальним сектором.

В умовах воєнного стану суттєво зросла роль місцевих запозичень у фінансовому забезпеченні розвитку громади. Обсяг місцевого боргу Тернопільської МТГ у 2022–2025 рр. збільшився майже утричі. Основна частина запозичень спрямовувалася на модернізацію ЖКГ, розвиток транспортної інфраструктури, реалізацію енергоефективних заходів. Поряд із позитивним впливом місцевих запозичень на розвиток інфраструктури визначено ризики зростання боргового навантаження на місцевий бюджет та необхідність удосконалення системи управління місцевим боргом.

Дослідження показало, що грантові ресурси, міжнародна технічна допомога та механізми ППП поступово стають важливими складовими

фінансових ресурсів територіальних громад. Встановлено, що у 2022–2025 рр. Тернопільська МТГ активно залучала міжнародні фінансові ресурси для: підтримки внутрішньо переміщених осіб, модернізації інфраструктури, розвитку енергоефективності, цифровізації управління, реалізації проєктів післявоєнного відновлення.

Аналіз світового досвіду управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування дозволив встановити, що найбільш ефективні моделі місцевих фінансів базуються на високому рівні фінансової автономії громад, диверсифікації джерел доходів, ефективному управлінні комунальною власністю, розвитку місцевого оподаткування, активному залученні інвестицій, використанні PPP, цифровізації фінансового управління. Для України особливо актуальним є використання польського досвіду залучення грантових ресурсів ЄС, німецького досвіду управління комунальним сектором та скандинавського досвіду фінансової автономії місцевого самоврядування.

На основі проведеного дослідження встановлено, що головними проблемами формування та використання фінансових ресурсів ОМС в Україні є:

- висока залежність місцевих бюджетів від ПДФО та міжбюджетних трансфертів;
- недостатня диверсифікація джерел фінансових ресурсів;
- нерівномірність фінансової спроможності територіальних громад;
- недостатня ефективність управління комунальним майном;
- зростання боргового навантаження;
- високий рівень зношеності комунальної інфраструктури;
- недостатній рівень розвитку інвестиційної діяльності;
- обмеженість фінансових ресурсів в умовах війни.

З метою зміцнення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів доцільно реалізувати такі заходи:

1. Розширити власну дохідну базу територіальних громад шляхом: стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, легалізації

трудових відносин, удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів, розширення бази місцевого оподаткування.

2. Підвищити ефективність управління комунальною власністю через: проведення повної інвентаризації комунального майна, розширення практики електронних аукціонів, підвищення ефективності орендних відносин.
3. Забезпечити модернізацію комунального сектору шляхом: впровадження сучасних механізмів корпоративного управління, розвитку енергоефективності, оновлення основних фондів комунальних підприємств, підвищення фінансової самокупності КП.
4. Активізувати залучення грантових ресурсів та міжнародної технічної допомоги для фінансування: проєктів післявоєнного відновлення, модернізації інфраструктури, енергоефективних заходів, цифровізації місцевого самоврядування.
5. Розвивати механізми ППП у сферах: ЖКГ, транспорту, енергетики, поводження з відходами, соціальної інфраструктури.
6. Підвищити ефективність бюджетних видатків шляхом: розширення використання програмно-цільового методу, посилення фінансового контролю, оцінювання результативності бюджетних програм, мінімізації непродуктивних витрат.
7. Розвивати інституційну спроможність органів місцевого самоврядування через: підготовку фахівців з муніципальних фінансів, розвиток проєктного менеджменту, підвищення рівня фінансової грамотності посадових осіб.
8. У контексті післявоєнного відновлення України доцільно забезпечити:
 - пріоритетне спрямування фінансових ресурсів на відновлення критичної інфраструктури;
 - розвиток енергоефективності та енергетичної безпеки;
 - підтримку економічної активності територіальних громад;
 - стимулювання інвестиційної діяльності на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krysovaty A., Valihura V., Horyn V., Sydor I., Kramar I., Shulichenko V. Simplified taxation regimes for small and medium-sized enterprises: experience of EU countries and transformation in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. 4 (63). 47-62.
2. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад. URL: www.nbu.gov.ua
3. Бюджет громади. Тернопільська міська рада. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/infografika-byudgetu-mista-ternopolya>
4. Бюджетна система: Підручник / за ред. д. е. н., професора В. Г. Дем'янишина, д. е. н., професора О. П. Кириленко та д. е. н., професора З. М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 626 с.
5. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
6. Возняк Г. В. Підприємницькі активи територіальних громад в умовах війни: нові виклики та проблеми управління. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 38-52.
7. Возняк Г. В., Патицька Х. О. Фінанси територіальних громад України в умовах поширення пандемії: проблемно орієнтований аналіз з урахуванням поведінкових аспектів. *Економіка України*. 2021. № 6. С. 78–98.
8. Горин В. П. Цифрові детермінанти підвищення доступності позикового капіталу підприємств. *Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць*. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Випуск 5. С. 151-154.
9. Горин В. П., Квасниця О. В., Була П. В., Мудрий Т. П., Юзюк І. В. Екологічне оподаткування в Україні: поведінкові аспекти, фіскальні наслідки та вектори розвитку у контексті європейського досвіду. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7555/7681>

10. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 256-266.
11. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. Вип. 1. С. 11-20.
12. Горин В. П., Сидор І. П., Була П. В., Мудрий Т. П. Концептуалізація публічної компоненти зелених фінансів. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63). С. 296-307.
13. Горин В.П., Глушко М.С. Економічний зміст та середовище формування фінансових ресурсів місцевого самоврядування. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1692/1705>
14. Горин В.П., Лободіна З.М., Булавинець В.М. Інструментарій публічних фінансів у реалізації моделі зеленої економіки: теоретична візія та проблеми ефективності. *Світ фінансів*. 2024. Випуск 4 (81). С. 18-35. DOI: 10.35774/SF2024.04.018
15. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436>
16. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
17. Європейська Хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
18. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 18-23.
19. Кириленко О. П., Кириленко С. В. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах новітніх викликів. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 3. С. 39-46.
20. Кириленко О. П., Онищук С. І. Аналіз фінансових ресурсів територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2025. Вип. 9. С. 356-366.
21. Кириленко О. Сучасні реалії функціонування фінансової системи України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 4 (77). С. 142-143.

- 22.Кириленко О., Онищук С. Фіскальна стійкість та фінансовий потенціал територіальної громади: сутність і взаємозв'язок. *Світ фінансів*. 2025. Вип. 1.
URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1783>
- 23.Коваль С. Л., Сидор І. П. Моніторинг видатків бюджету м. Тернополя на соціально-культурні цілі. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 34. С. 275-283.
- 24.Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 96–102.
- 25.Конституція України. Документ № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2025 р.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%>
- 26.Кравченко В. Місцеві фінанси України : навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с.
- 27.Крисоватий А. Асиметрії публічних фінансів в умовах невизначеностей формування доходів держави. *Світ фінансів*. 2024. Вип. 4 (81). С. 8-17.
- 28.Крисоватий А. Дисбаланси і стійкість публічних фінансів в умовах війни. *Світ фінансів*. 2025. Вип. 2 (83). С. 8-17.
- 29.Крисоватий А. І., Сидор І. П. Фіскальні дисбаланси і ризики місцевих бюджетів України в контексті відновлення публічних фінансів. *XI Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць*. м. Тернопіль, (12 листопада 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 107-111.
- 30.Крисоватий А., Валігура В., Іванова А., Сідляр В. Моделювання диференційованих ставок єдиного податку в Україні на основі польського досвіду. *Журнал європейської економіки*. 2026. Том 25. № 1. С. 164-191.
- 31.Лободіна З., Жибер Т., Березька К., Труш В., Шашкевич О., Булавинець О. Моделювання SFA як інструмент діагностики ефективних бюджетних видатків на інклюзивний розвиток громад. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. 1(66), 248–265.

- 32.Луніна І. О. Потенціал публічних фінансів для забезпечення видатків воєнного періоду та поствоєнного відновлення України. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 7–26.
- 33.Місцеві фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. – 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 448 с.
- 34.Місцеві фінанси. Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/galuz/miscevi-finansy>
- 35.Опарін В. М., Федосов В. М., Юхименко П. І. Публічні фінанси: генеза, теоретичні колізії та практична концептуалізація. *Фінанси України*. 2017. № 2. С. 110-129.
- 36.Опарін В.М. Ще один крок до пізнання фінансів. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 125-128.
- 37.Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
- 38.Про місцеве самоврядування. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- 39.Про публічно-приватне партнерство. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
- 40.Про співробітництво територіальних громад. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
- 41.Програма економічного і соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2025-2027 роки та стан виконання. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/programa-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku/>
- 42.Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Тернопільської міської територіальної громади на 2026-2028 роки. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/serednostrokoviy-plan-prioritetnih-publichni-investitsiy>
- 43.Сидор І. П. Бюджетні ризики в умовах дефіциту фінансових ресурсів країни. *Другі наукові читання пам'яті С.І. Юрія*. Збірник тез доповідей. Тернопіль 28 листопада 2016 р. URL:

<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/477b73f6-96d0-4c47-8017-3f6353f4b41b/content>

- 44.Сидор І. П. Власні і закріплені доходи місцевих бюджетів: проблеми формування та резерви зростання. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 3. С. 75-87.
- 45.Сидор І. П. Інституційний вимір публічних фінансів: методологічні підходи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974323>
- 46.Сидор І. П. Корнацька Р. М. Загальнодержавні податки і збори в контексті наповнення місцевих бюджетів. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4. С. 126-133.
- 47.Сидор І. П. Міжбюджетні трансфери в системі доходів місцевих бюджетів: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 363-370.
- 48.Сидор І. П. Моніторинг планування видатків місцевих бюджетів: ключові аспекти удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 21. С. 85-89.
- 49.Сидор І. П. Новітні моделі управління публічними фінансами через призму поведінкових трансформацій. *Модерні фінанси: глобальні виклики і національна безпека*. Монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2025. Том 1. С. 206 - 226.
- 50.Сидор І. П. Позикові фінанси через призму поведінкового підходу у публічних фінансах. *Світ фінансів*. 2025. Випуск 3. С. 40-61. DOI: 10.35774/SF2025.03.040
- 51.Сидор І. П., Горин В. П., Федак Ю. С., Сидор Т. І. Поведінкові контури теоретичної конструкції публічних фінансів. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 377–392. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-377-392>
- 52.Сидор І. П., Коваль С. Л. Сталий розвиток територій та фінансова спроможність громад: сучасні виклики і перспективи. *Модерні фінанси:*

- глобальні виклики і сучасні тренди. Монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. С. 322-337.
53. Сидор І. П., Коваль С. Л. Фінансові аспекти функціонування територіальних громад: теоретико-концептуальний зріз. *Економічні студії*. 2021. № 1 (31). С. 130–137.
54. Сидор І. П., Федак Ю. С., Білик В. Т. Державна фінансова політика як інструмент забезпечення соціального розвитку України: виклики, тенденції та пріоритети модернізації. *Економіка і суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7007/694>
55. Сидор І., Білик В. Теоретичний концепт дослідження сутності та змісту категорії «фінанси». *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5374/5426>
56. Стратегія розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/rozroblennya-strategii-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/>
57. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
58. Шашкевич О. Л. Суспільний фінансовий контроль: еклектика теоретичних підходів. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 162–174.
59. Шашкевич О., Коваль М. Економічна сутність та роль аудиту публічних фінансів у системі державного управління. *XI Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія*: збірник наукових праць. м. Тернопіль, 12 листопада 2025 року. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/49682c9f-5cfe-4869-926b-b998d76223a4/content#page=156>
60. Юшко С. В. Формування доходів бюджетів місцевого самоврядування: оцінка змін, зумовлених реалізацією реформи децентралізації в Україні в довоєнний період. *Фінанси України*. 2025. № 9. С. 88-108.