

УДК 352:340.134

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.15>

Назар КОСАРЕВИЧ,

докторант кафедри публічного управління та адміністрування,

кандидат економічних наук,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-9840-9732>

(© КОСАРЕВИЧ Н., 2024)

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті висвітлено теоретичні та прикладні питання управлінської діяльності фінансовим забезпеченням територіальних громад, спрямованої на посилення їх впливу на соціально-економічний розвиток відповідної адміністративної території, підвищення якості та доступності суспільних послуг в умовах правового режиму воєнного стану. Окреслено основні проблеми, з якими стикаються територіальні громади в процесі забезпечення фінансової стійкості та ефективності управління, зокрема в умовах нестабільності надходжень до місцевих бюджетів, що спричинено війною. Розкрито практичні аспекти формування бюджетів місцевого самоврядування, особлива увага надається пошуку шляхів оптимізації витрат та мобілізації додаткових фінансових ресурсів. Проаналізовано питання функціонування місцевого оподаткування, уключаючи складнощі збору податків у зонах активних бойових дій та труднощі податкової системи до умов воєнного стану. Наголошено на важливості інноваційних підходів до управління фінансами

громад, що можуть сприяти більш ефективному використанню ресурсів у кризових ситуаціях.

Проаналізовано методи управління місцевими фінансами, визначено їх особливості та доцільність у сучасних умовах. Особливу увагу акцентовано на відповідності складників бюджетного планування і прогнозування стратегічним пріоритетам розвитку громад, визначеним на довгострокову перспективу, досліджено проблематику практичної реалізації цих підходів в умовах воєнних викликів та обмежених ресурсів. Розглянуто місце і роль фінансово-бюджетної політики держави та органів місцевого самоврядування як ключового складника регулювання економічних процесів та дієвого інструменту впливу на соціально-економічний розвиток регіону. Висвітлено важливість координації дій між державним і місцевим рівнями в забезпеченні стійкого розвитку громад. Окрема увага надається питанням фінансового забезпечення територіальних громад у повоєнний період. Зокрема, наголошено на потребі відновлення інфраструктури, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та розбудови економіки регіонів. Висвітлено широкий спектр питань, присвячених удосконаленню фінансових механізмів підтримки територіальних громад з урахуванням досвіду міжнародних партнерів та сучасних тенденцій у фінансовому менеджменті.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансові ресурси, місцеві бюджети, територіальна громада, бюджетна політика, доходи і видатки бюджету, соціально-економічний розвиток

Nazar KOSAREVYCH,

Doctoral student of the Department of
Public Management and Administration,
PhD in Economics

MANAGEMENT ASPECT OF FINANCIAL SUPPORT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

The article highlights theoretical and applied issues of management activities of financial support of territorial communities, aimed at strengthening their influence on the socio-economic development of the relevant administrative territory, improving the quality and accessibility of public services under the legal regime of martial law. The main challenges faced by territorial communities in the process of ensuring financial sustainability and management efficiency are outlined, in particular in the context of instability of local budget revenues caused by the war. The practical aspects of forming local government budgets are revealed, with special attention paid to finding ways to optimize costs and mobilize additional financial resources. The problems of local taxation functioning are analyzed, including the difficulties of tax collection in active combat zones and the challenges of the tax system to martial law conditions. The importance of innovative approaches to community financial management, which can contribute to more efficient use of resources in crisis situations, is emphasized.

Methods of local finance management are analyzed, their features and feasibility in modern conditions are determined. Particular attention is paid to the compliance of the components of budget planning and forecasting with the strategic priorities of community development, determined for the long term, and the issues of practical implementation of these approaches in conditions of military challenges and limited resources are investigated. The place and role of the financial and budgetary policy of the state and local governments as a key component of the regulation of economic processes and an effective tool for

influencing the socio-economic development of the region is considered. The importance of coordinating actions between the state and local levels in ensuring sustainable development of communities is highlighted. Special attention is paid to the issues of financial support for territorial communities in the post-war period. In particular, the need for infrastructure restoration, creation of favorable conditions for attracting investments and development of the regional economy is emphasized. A wide range of issues devoted to improving financial mechanisms for supporting territorial communities, taking into account the experience of international partners and modern trends in financial management, are highlighted.

Key words: *financial support, financial resources, local budgets, territorial community, budget policy, budget revenues and expenditures, socio-economic development.*

Постановка проблеми. Управління фінансовим забезпеченням територіальних громад є важливим складником діяльності місцевого самоврядування, що забезпечує соціально-економічний розвиток регіонів, задоволення потреб жителів й ефективне використання ресурсів. Це питання набуло актуальності в контексті децентралізації, що розпочалася в Україні з 2014 року, метою якої було створення ефективного управління на місцевому рівні та формування системи фінансового забезпечення місцевих бюджетів, яка б надала громадам певний рівень автономності шляхом передачі їм більшої частини повноважень і ресурсів. Громади отримали більше самостійності в плануванні своїх бюджетів, наділені повноваженнями визначати пріоритетні напрямки розвитку та адмініструвати місцеві податки і збори. Такий підхід дозволив значно підвищити спроможність громад відповідати на локальні потреби. Однак, в умовах повномасштабної війни поглибився розрив у фінансовій спроможності громад, що суттєво змінило фінансовий ландшафт місцевого

самоврядування на розвитковому етапі трансформацій та розвитку. Громади зіткнулися з безпрецедентними викликами, що значно послабили їх фінансову стійкість.

В умовах воєнного стану ключовим елементом раціональності та зваженості публічного управління є забезпечення ефективної координації дій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування в управлінні фінансовими ресурсами. Це важливо, оскільки в такі періоди всі рівні владної системи мають природну тенденцію до централізації управлінських рішень. Виходячи з цього, безумовним пріоритетом сьогодення стає визначення першочергових завдань, що постають перед органами місцевого самоврядування регіонів і територіальних громад, задля того, щоб, з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, - налагодити координацію діяльності всіх владних інституцій з метою своєчасного реагування на фінансові випробування війни та зміцнення фінансового забезпечення територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питань теорії та практики фінансового забезпечення територіальних громад у сучасних умовах робить цю тематику однією з пріоритетних у наукових дослідженнях. Значний внесок у розроблення цієї проблематики зробили такі науковці, як В. Булавинець В. Дем'янишин, Я. Казюк, О. Кириленко, З. Лободіна, І. Лопушинський, І. Луніна, К. Павлюк та інші. Питання формування фінансової основи місцевого самоврядування також широко висвітлюються в роботах іноземних дослідників, серед яких Р. Бірд, С. Ілмаз, Р. Масгрейв, Г. Поллак та інші. Серед останніх публікацій Н. Карпишин і В. Булавинця заслуговує особливої уваги висвітлення аналізу можливостей збільшення доходів місцевих бюджетів України в умовах глобальних змін; у дослідженнях У. Ватаманюк-Зелінської, І. Штундер і С.

Гаврилюк дається оцінка тенденціям виконання доходної частини місцевих бюджетів під час воєнного стану.

Попри увагу до питань формування фінансових ресурсів місцевого самоврядування, що постійно зростає, у сучасних умовах, значна частина досліджень зосереджується переважно на аналізі виконання доходної частини місцевих бюджетів, тоді як потенційні резерви їх збільшення залишаються недостатньо вивченими. Водночас, на тлі нових викликів фінансовій стабільності держави, наукові дослідження, спрямовано на обґрунтування шляхів посилення фінансового забезпечення місцевого самоврядування в складний період державотворення, не втрачають своєї актуальності [1].

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна теорія досліджує, що надмірна централізація бюджетної системи спричиняє значні проблеми, зокрема зростання регіональних диспропорцій, залежність місцевих бюджетів від дотацій і підвищення бюрократизації. Саме тому бюджетна децентралізація є ключовим напрямком реформування публічного управління, особливо для країн із транзитивною економікою. Її впровадження вимагає глибоких змін, оскільки розширення повноважень місцевого самоврядування пов'язане зі збільшенням відповідальності. Одним із головних завдань органів публічної влади у сфері фінансів є ефективне розпорядження коштами для задоволення потреб жителів, які проживають на тій чи іншій території. І коли йдеться про публічні фінанси, то насамперед ми говоримо про систему публічних відносин: між державою і громадянами, між органами місцевого самоврядування й жителями територіальної громади, між бюджетом і споживачами відповідних послуг. У цьому контексті управління фінансовим забезпеченням територіальних громад безпосередньо залежить від ефективності та дієвості фінансової політики органів влади різного рівня [4].

Управління фінансовим забезпеченням територіальних громад полягає в плануванні, формуванні, розподілі, використанні та контролі фінансових ресурсів, потрібних для забезпечення соціально-економічного розвитку громади, надання якісних послуг населенню та досягнення цілей місцевого самоврядування. Місцеві фінанси є ключовим елементом суспільних відносин, ефективне управління якими визначає соціально-економічний розвиток держави. Оскільки фінанси територіальних громад становлять невід’ємний складник місцевих фінансів, застосовувані методи управління охоплюють обидві ці сфери. Це наголошує на потребі вдосконалення системи управління місцевими фінансами задля зміцнення фінансового забезпечення територіальних громад як базової ланки бюджетного складника фінансової системи держави. Досліджуючи цю проблематику, постає потреба визначення основних методів управління місцевими фінансами, які згідно з дослідженнями науковців і практиків можна згрупувати в такі структурні елементи управління (рис. 1).

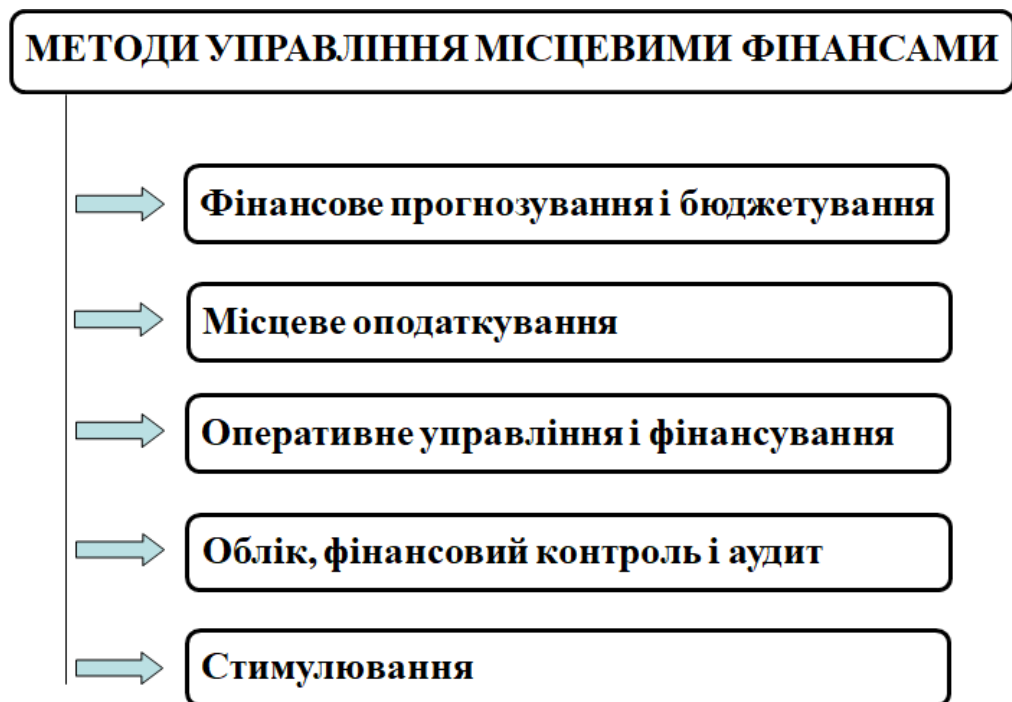


Рис.1 Методи управління місцевими фінансами

На першому плані в управлінні фінансами повинні бути фінансове прогнозування та бюджетування. Прогнозування фінансових показників на майбутні роки дозволяє передбачити майбутні доходи та видатки бюджету, спираючись на реалії економічної ситуації та оцінки перспектив її розвитку. Це забезпечує основу для раціонального планування та ухвалення стратегічних рішень. Однак, в умовах війни фінансове прогнозування ускладнюється через непередбачуваність фінансового наповнення бюджетів територіальних громад, особливо тих, що перебувають у зоні бойових дій або на прилеглих до них територіях. Загроза ворожих ударів є актуальною для всіх регіонів України, і пошкодження навіть одного критично важливого підприємства може спричинити значну шкоду економіці як окремого регіону, так і країни в цілому. Ці перешкоди наголошують на важливості гнучкого підходу до фінансового прогнозування, що враховує можливі ризики та забезпечує створення резервних фондів, а також підвищення стійкості громад до економічних потрясінь.

Для розуміння сутності прогнозування в реаліях сьогодення доцільно розглянути основні прогнозні макроекономічні показники України. Для порівняння обрано період 2020-2024 років, який охоплює кризу пандемії COVID-19 і воєнний період, що суттєво вплинуло на показники. Означене підтверджується статистикою порівняльних даних Міністерства економіки України, що наводилися в прогнозах економічного і соціального розвитку України в період 2020-2024 років.

Як ми бачимо з наведених у таблиці 1 даних, прогнозні показники суттєво відрізняються від показників, що плануються на конкретний період. Так, наведені в таблиці прогнозні цифри валового внутрішнього продукту України (далі – ВВП) розраховувалися в базовому році на майбутні три роки.

Таблиця 1

Показники ВВП України за 2020-2024 роки

Показник/рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Номінальний ВВП, млрд.гривень:					
прогноз	3975,2	4505,9	5089,4	5689,7	7643,0
план на відповідний рік	4194,1	5459,6	5191,0	6537,8	7590,0
Реальний ВВП, млрд. гривень, (в цінах попереднього року)	3818,4	4363,6	3865,8	5518,1	6386,4
Збільшення/Зменшення реального до номінального ВВП (план) (%)	-9,0	-20,1	-25,5	-15,6	-16,0

Під час планування на конкретний рік стає помітною різниця між початковим прогнозом і більш точними розрахунками, що були використані для формування бюджетних документів та економічних показників на відповідний період. Аналіз реального ВВП показує зовсім інші показники, що суттєво відрізняються від прогнозних і планових, відбиваючи фактичну фінансову ситуацію в окремі роки. Зокрема, у період активної фази пандемії COVID-19 2021 року спостерігалася значна розбіжність між реальним і номінальним ВВП (-20,1%), а в перший рік війни цей розрив ще більше зріс (-25,5%). Дещо кращий стан спостерігається 2023 року і за очікуваними даними 2024 року – відповідно 15,6 і 16,0 відсотка.

Фінансове забезпечення територіальних громад доцільно розглядати через призму рівня збалансованості їх доходів і витрат, що дає змогу дослідити співвідношення ресурсного потенціалу з перспективами розвитку. Війна значно вплинула на структуру доходів місцевих бюджетів в Україні, змусивши органи місцевої влади адаптуватися до нових економічних реалій та викликів. Зокрема, відбулося зменшення

надходжень місцевих податків і зборів через економічний спад; в окремих регіонах збільшилася частка державної підтримки і міжнародної допомоги; підвищився рівень залучення благодійних внесків, гуманітарної допомоги та грантів тощо. Унаслідок воєнних дій ключові зміни стосувалися передусім зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів. Це було спричинено руйнуванням інфраструктури, тимчасовим припиненням роботи підприємств та зниженням економічної активності в окремих регіонах. Зокрема, скоротилися надходження від податку на прибуток підприємств і податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), що зумовлено зменшенням кількості чинних підприємств та робочих місць. Через скорочення робочих місць, вимушене переміщення людей і зменшення економічної активності в деяких регіонах (особливо в зонах бойових дій) місцеві бюджети втратили частину доходів від ПДФО, що є важливим джерелом фінансування (доходи зменшилися на 20-50 відсотків). Скорочення кількості малого та середнього бізнесу також негативно позначилося на надходженнях від єдиного податку (зменшився на 50-70 відсотків).

Управління фінансовим забезпеченням під час воєнного стану вимагає всебічного підходу та впровадження дієвих кроків для забезпечення стабільності та раціонального використання ресурсів територіальними громадами. У процесі фінансового планування в умовах збройного конфлікту громадам потрібно ретельно аналізувати наявні ресурси, визначати пріоритети у витратах та спрямовувати фінансування на ключові сфери, такі як охорона здоров'я, соціальний захист, безпека та відновлення критично важливої інфраструктури.

Управлінські аспекти фінансового забезпечення територіальних громад, що можуть бути актуальними в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнних дій, можна подати у формі таблиці 2.

Таблиця 2

Управлінські аспекти фінансового забезпечення територіальних громад

Розділ	Опис
3.1. Адаптивне планування	Управління фінансовими ресурсами потребує гнучких і швидких рішень:
	Розроблення кризових бюджетів із пріоритетами на нагальні потреби
	Створення резервних фондів для непередбачених витрат
	Використання прогнозування для оцінки можливих ризиків
3.2. Раціональний розподіл ресурсів	Місцеві органи влади зосереджуються на оптимізації витрат:
	Фінансування життєво важливих сфер: охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства
	Скорочення необов'язкових витрат, перенаправлення коштів на оборону та гуманітарну допомогу
	Використання комунальної власності для створення додаткових джерел доходів
3.3. Контроль і прозорість	Зростання фінансових ризиків в умовах війни вимагає посилення контролю:
	Публікація звітів про надходження та витрати для забезпечення довіри громади
	Проведення регулярних аудитів використання коштів
	Упровадження електронних інструментів моніторингу бюджету
3.4. Залучення громадськості	Участь громади в ухваленні рішень сприяє прозорості та ефективності:
	Організація громадських обговорень бюджету
	Використання інструментів партиципаторного бюджетування
	Створення платформ для залучення мешканців до моніторингу витрат

Для ефективного виконання завдань громадам варто активізувати використання внутрішніх резервів, оптимізувати бюджетні витрати, скорочуючи неефективні статті, а також запроваджувати заходи з енергоефективності та збереження ресурсів. Водночас, важливо забезпечувати прозорість та підзвітність у використанні фінансових ресурсів, що сприятиме підвищенню довіри громадян і міжнародних

партнерів. Це можливо через застосування електронних систем моніторингу та звітності, а також завдяки активному залученню громади до процесів ухвалення рішень. Крім того, територіальним громадам потрібно налагоджувати співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та донорами для залучення додаткових ресурсів і технічної підтримки. Участь у міжнародних програмах, отримання грантів і кредитів на вигідних умовах є важливими складниками цього процесу.

Особливо актуальним для громад є розроблення та впровадження антикризових фінансових планів, що передбачають оперативну мобілізацію ресурсів і швидке реагування на непередбачувані ситуації. Планування фінансових ресурсів у воєнний період потребує застосування спеціалізованих інструментів, що дозволяють зберігати стійкість та ефективність управління у кризових умовах [2].

На управління фінансовим забезпеченням, безперечно, має вплив державна фінансово-бюджетна політика. Зокрема, держава здійснює контроль за регулюванням податків і зборів, що надходять до місцевих бюджетів. До впровадження децентралізації податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) у стовідсотковому розмірі залишався в розпорядженні місцевих бюджетів. Проте, з початком процесу децентралізації держава почала зараховувати частину цього податку (25%) до державного бюджету. Окрім того, в умовах нинішньої війни, з листопада 2023 року частина «військового ПДФО» спрямовується до державного бюджету. Це рішення демонструє адаптацію державної фінансової політики до сучасних реалій, проте не завжди сприятливо позначається на фінансовому стані бюджетів територіальних громад. Зокрема, унаслідок таких дій місцеві бюджети втратили понад 2,5 млрд гривень.

Фінансове забезпечення територіальних громад безпосередньо залежить від узгодженості політики управління, що реалізується органами місцевої влади. Це наголошує на тому факті, що процес управління

фінансовим забезпеченням має бути керованим, тобто підпадає під організацію, планування та моніторинг. Для досягнення стабільного та ефективного рівня фінансового забезпечення потрібно впроваджувати відповідні механізми управління, що забезпечать сталість і прозорість функціонування. Зокрема, важливо розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на поліпшення, оптимізацію та зміцнення фінансових основ територіальних громад. Одним із ключових інструментів для здійснення такого управління є бюджетна політика, що повинна бути адаптована до умов конкретної громади, орієнтована на довгострокову стабільність і сприяти сталому розвитку місцевої економіки. Ефективна бюджетна політика включає чітке планування доходів і видатків, контроль за їх виконанням, а також упровадження інноваційних підходів до формування місцевих бюджетів, що дозволяє підвищити фінансову спроможність громад.

Бюджетна політика як складник регулювання економічних процесів є дієвим інструментом впливу на соціально-економічний розвиток регіону. Функціонування бюджетної системи України в умовах війни ставить перед державою серйозні виклики як у сфері фінансів у цілому, так і на регіональному рівні місцевих фінансів. Саме тому здійснення виваженої бюджетної політики, підвищення її якісного рівня дасть змогу забезпечити збалансованість пріоритетів розвитку територіальних громад у критичних умовах сьогодення та підвищити рівень їх фінансового забезпечення. Схематично місце бюджетної політики в системі політики держави зображено на рисунку 2.

Уважаючи місцеві бюджети фондами фінансових ресурсів, що призначені для реалізації завдань та функцій, покладених на органи місцевого самоврядування, постаючи складником бюджетної системи держави, вони забезпечують потрібним фінансуванням заходи

економічного та соціального розвитку, що здійснюються органами влади і управління на відповідній території.



Рис. 2 Місце бюджетної політики в політиці держави

Воєнний конфлікт значно посилює соціально-економічні дисбаланси, що впливають на фінансове забезпечення територіальних громад. Поточна російсько-українська війна на території України створила безпрецедентні труднощі, що вимагають адаптивних управлінських підходів до розподілу та використання фінансових ресурсів. Ефективне управління фінансами стає ключовою передумовою для забезпечення стійкості громад, підтримання соціальної стабільності та виконання основних функцій навіть за умов обмежених ресурсів і постійної небезпеки. Економічні втрати охоплюють руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, зменшення кількості робочих місць та зниження надходжень від оподаткування. Соціальні наслідки проявляються в зростанні рівня безробіття, збільшенні кількості внутрішньо переміщених осіб і погіршенні якості життя населення. Гуманітарні проблеми включають підвищений попит на медичну допомогу, освіту, соціальний захист і підтримку найбільш уразливих категорій населення. Усі ці чинники

створюють додаткове навантаження на місцеві бюджети, вимагаючи ретельного планування та ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільної діяльності громад і відновлення їх економічного потенціалу.

Аналіз видатків місцевих бюджетів України за 2022-2024 роки демонструє значні зміни, зумовлені впливом воєнного стану та реформ у сфері децентралізації. Економічний спад і дисбаланс фінансових ресурсів регіонів 2022 року частково вдалося врегулювати завдяки тому, що видатки місцевих бюджетів фінансувалися завдяки збільшенню податкових надходжень, зокрема «військового ПДФО», яке суттєво підтримало громади під час активізації бойових дій. Загальний обсяг доходів місцевих бюджетів за 2022 рік склав 555,1 млрд грн, із них 70,9 % забезпечили податкові надходження. Проте, упродовж 2023-2024 років ситуація ускладнилася вилученням «військового ПДФО» до державного бюджету, що знизило частку місцевих бюджетів у зведеному бюджеті з 24,4% 2022 року до 15,8% 2024 року. Це призвело до фінансових труднощів для багатьох громад, особливо у фінансуванні соціальних програм та розвитку інфраструктури.

У період війни громади спрямовували більшу частину коштів на критичні сфери, такі як соціальний захист, охорона здоров'я, підтримка внутрішньо переміщених осіб та відновлення інфраструктури. Водночас, витрати на другорядні напрямки було скорочено, а оптимізація видатків стала ключовим завданням для місцевого самоврядування. Зміни в трансфертах з державного бюджету також вплинули на обсяги видатків. Наприклад, 2024 року обсяг трансфертів склав близько 94 млрд. грн, що становить значну частку в забезпеченні соціальних потреб громад. Таким чином, місцеві бюджети в умовах війни зазнали суттєвого впливу через зміну структури доходів і потребу перегляду витратних пріоритетів. Це вимагає від місцевих органів влади постійної адаптації фінансового

управління та пошуку нових джерел фінансування для забезпечення життєдіяльності громад і відновлення їх потенціалу.

На прикладі таблиці 3 можна продемонструвати динаміку процесу змін у фінансовій забезпеченості місцевих бюджетів України за 2022-2024 роки з урахуванням ключових тенденцій, описаних вище.

Таблиця 3

**Вплив зовнішніх чинників на пріоритети фінансового забезпечення
видатків місцевих бюджетів у період війни**

Рік	Загальні доходи місцевих бюджетів (у співставних умовах) (млрд грн)	Частка у зведеному бюджеті (%)	Основні джерела доходів	Пріоритети видатків	Особливості року
2022	555,1	24,4	Військовий ПДФО (70,9% податкових надходжень), трансферти (25%)	Соціальний захист, охорона здоров'я, освіта	Зростання надходжень через ПДФО, підтримка відновлення громад після початку війни
2023	430,2	17,8	Зменшення військового ПДФО, трансферти з держбюджету	Скорочення другорядних витрат, підтримка критичних сфер	Вилучення військового ПДФО, фінансова напруженість
2024	486,9	15,8	Переважно місцеві податки та міжнародна допомога	Відновлення інфраструктури, енергоефективність, соціальні програми	Адаптація до нових умов, оптимізація витрат

Специфіка функціонування територіальних громад полягає у формуванні їх фінансової самодостатності, що є ключовою перевагою в економічній системі та основою сталого розвитку. У цьому контексті наголошується на необхідності створенні ефективної системи фінансового забезпечення, що дозволяє громадам підтримувати належний рівень

розвитку внутрішніх потреб. Така система має забезпечувати достатній обсяг фінансування для реалізації проєктів і програм розвитку територій, спрямованих на поліпшення якості життя населення, створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. В умовах сучасного розвитку економіки, коли місцеві громади часто стикаються з обмеженими ресурсами, важливою є не лише ефективна організація бюджетного процесу, але й здатність залучати інвестиції, створювати умови для розвитку місцевого бізнесу та реалізовувати інноваційні проєкти, що зможуть забезпечити довгострокову фінансову стабільність і конкурентоспроможність території. Отже, основні напрямки вдосконалення фінансового забезпечення територіальних громад, у тому числі в повоєнний період, мають включати [6]:

1. Розвиток ефективної системи фінансового управління.

Ефективне фінансове управління є основою для забезпечення сталого розвитку громади. Воно включає в себе правильну організацію бюджетного процесу, дозволяє ефективно планувати та використовувати бюджетні ресурси. Громади повинні розробляти чіткі фінансові стратегії, що забезпечують збалансоване фінансування різних напрямків діяльності, таких як інфраструктура, соціальні послуги, охорона здоров'я, освіта, а також розвиток місцевої економіки. Основним завданням є запровадження сучасних методів фінансового планування та контролю, а також підвищення прозорості й підзвітності місцевих органів влади. Упровадження електронних систем управління бюджетом і моніторингу витрат дозволяє зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність використання коштів.

2. Залучення інвестицій та додаткових джерел фінансування.

Залучення інвестицій є одним із найбільш важливих напрямків у забезпеченні фінансової стабільності територіальної громади. Інвестиції можуть бути як приватними, так і державними, і вони сприяють створенню

нових робочих місць, розвитку інфраструктури, підвищенню якості місцевих послуг і виробництва. Для цього громади повинні активно взаємодіяти з потенційними інвесторами, пропонуючи їм привабливі умови для бізнесу, такі як податкові пільги, спрощені адміністративні процедури та інші стимули для розвитку підприємництва. Додатковими джерелами фінансування є гранти, кредити, дотації від держави та міжнародних організацій. Активне залучення таких ресурсів дає можливість громадам реалізовувати важливі інфраструктурні та соціальні проєкти, що сприяють розвитку території. Важливо, щоб місцеві органи влади були здатні правильно формулювати проєктні заявки, що відповідають вимогам потенційних донорів і кредиторів, а також забезпечити ефективне використання отриманих коштів.

3. Розвиток місцевої економіки.

Розвиток місцевих підприємств і підтримка малого та середнього бізнесу є одними з ключових чинників забезпечення економічного зростання територіальних громад. Підприємства на місцях є основними драйверами економіки, створюючи робочі місця, генеруючи податкові надходження до місцевих бюджетів та стимулюючи розвиток інфраструктури. Малі та середні підприємства здатні швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, що робить їх важливими для підвищення рівня фінансового потенціалу громади. Для стимулювання їх розвитку територіальні громади повинні надавати підприємствам підтримку на різних етапах їх діяльності. Одним із важливих аспектів є створення сприятливого бізнес-середовища, що включає в себе надання пільгових умов для оподаткування, звільнення від деяких зборів або податків на початкових етапах бізнесу. Крім того, потрібно допомагати підприємцям у отриманні фінансування для розвитку через програми кредитування або субсидії. Особливу роль у підтримці бізнесу відіграє консультування, яке дозволяє підприємцям отримувати експертні поради щодо ведення бізнесу,

податкового планування, маркетингових стратегій, розвитку нових продуктів чи послуг. Також важливо підтримувати підприємства через участь у місцевих партнерствах, сприяння в залученні нових клієнтів або інвесторів. Залучення громади до розвитку підприємництва дозволяє створити економічно стабільне середовище, де бізнес процвітає, а економіка громади розвивається. У результаті це сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя населення та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності території.

4. Бюджетно-податкові механізми управління.

Забезпечення раціонального використання бюджетних коштів вимагає від територіальних громад максимально ефективного використання наявних фінансових ресурсів для забезпечення відповідного рівня якості та доступності адміністративних послуг для громадян. Розвиток системи місцевих податків і зборів передбачає, що територіальні громади повинні активно вдосконалювати механізми оподаткування, зокрема в таких сферах, як нерухомість, земля, транспорт тощо. Це сприятиме збільшенню доходів до місцевого бюджету та забезпечить фінансову стабільність громади в довгостроковій перспективі.

Залучення додаткових джерел фінансування є важливим складником в управлінні фінансовим забезпеченням територіальних громад. Зважаючи на обмеженість місцевих бюджетів, громади повинні активно відшукувати альтернативні джерела фінансування для реалізації соціально-економічних ініціатив. Це може включати отримання грантів від державних та міжнародних організацій, що надають кошти на розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших важливих сфер. Крім того, громади можуть залучати кредити на вигідних умовах для фінансування великих інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг, житла або модернізація енергетичних систем. Дотації з державного бюджету також є важливим джерелом підтримки для місцевих ініціатив, зокрема для

реалізації соціальних програм або підтримки підприємницької діяльності на місцях. Таким чином, розвиток стратегії залучення додаткових фінансових ресурсів дозволяє громадам не лише забезпечити фінансову стабільність, але й створити умови для зростання економічного потенціалу, поліпшення якості життя населення та підвищення фінансового забезпечення на регіональному рівні.

5. Реалізація інноваційних проєктів.

Інноваційні проєкти мають великий потенціал для зміцнення економічної та соціальної стабільності території. Вони є важливим інструментом для розвитку територіальних громад, оскільки дозволяють поліпшити інфраструктуру, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та поліпшити якість життя мешканців. Наприклад, інновації в енергоефективності (впровадження відновлювальних джерел енергії, системи розумного обігріву) можуть значно зменшити витрати на енергоресурси, а в сфері інформаційних технологій – полегшити доступ до адміністративних послуг. Інноваційні проєкти можуть також включати розроблення нових методів управління, оптимізацію процесів у місцевому врядуванні, а також запровадження нових технологій у різних сферах, від транспорту до охорони здоров'я. Важливо, щоб громади активно працювали над створенням умов для впровадження таких проєктів, оскільки вони забезпечують не тільки економічний ефект, а й соціальні вигоди для мешканців.

Однак, у період війни, коли економічна активність значно знижується, попит падає, а фінансові потоки переорієнтовуються на забезпечення обороноздатності країни, територіальні громади опиняються в ситуації недостатності ресурсів для реалізації довгострокових планів розвитку. Водночас, воєнні ризики ускладнюють планування, оскільки прогнози щодо потрібних ресурсів та часу для реалізації проєктів стають малодостовірними. Саме тому основним завданням громад на цьому етапі

є підтримка їх фінансового забезпечення з використанням доступних ресурсів.

Висновки. Фінансове забезпечення територіальних громад є багатогранним процесом, що включає як удосконалення внутрішніх механізмів фінансового управління, так і залучення зовнішніх інвестицій та додаткових фінансових ресурсів. Розвиток місцевої економіки, підтримка підприємств та впровадження інноваційних проєктів є ключовими етапами на шляху до формування стабільної, конкурентоспроможної та самодостатньої громади. Це сприяє не лише підвищенню якості життя мешканців, а й забезпечує сталий розвиток території на довгострокову перспективу. Управління фінансовим забезпеченням територіальних громад в умовах війни є важливим викликом, що потребує нових підходів та інструментів. Гнучке планування, ефективний розподіл ресурсів, контроль за їх використанням та залучення громадськості є ключовими аспектами, що допомагають громадам адаптуватися до складних обставин і зберегти свою життєздатність.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що важливим складником у сфері управління фінансовим забезпеченням та публічними фінансами територіальних громад є вирішення питання організації діяльності місцевих органів влади щодо пошуку різних джерел забезпечення територіальних громад фінансовими ресурсами, їх розподілу та використання, а також створення умов, що сприяють ефективній реалізації повноважень у сфері економічної політики, соціальних програм та сталого розвитку територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 11-20.

2. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>.

3. Інформаційний портал «Відкритий бюджет» Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua>.

4. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад : теорія і практика; за заг. ред. О. Кириленко. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 280 с.

5. Крайник О., Лазорищак М. Управління фінансовими ресурсами територіальної громади. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 1 (58). Ч. 2. С. 197-207.

6. Подзізей О., Коробчук Т. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>.

REFERENCES

1. Horyn V. P., Savchuk S. V. (2023). Rezervy naroshchuvannia finansovykh resursiv terytorial`nykh hromad v umovakh voiennoho stanu – *Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law*. *Ahrosvit*. № 13. S. 11-20. [in Ukrainian]

2. Dovzhenko V. A., Pershko L. O., Sus Yu. Yu. (2024). Planuvannia finansovykh resursiv terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy – *Planning of financial resources of territorial communities in the context of martial law and post-war*

reconstruction of Ukraine. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii : pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>. [in Ukrainian]

3. Informatsiinyi portal «Vidkrytyi biudzheth» Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua>.

4. Kyrylenko O., Malyniak B., Pys`mennyi V., Horyn V. ta in. (2019). Upravlinnia finansamy terytorial`nykh hromad : teoriia i praktyka – *Financial management of territorial communities : theory and practice*; za zah. red. O. Kyrylenko. Ternopil` : Ekonomichna dumka, 280 s.

5. Krainyk O., Lazoryshchak M. (2019). Upravlinnia finansovymy resursamy terytorial`noi hromady – *Management of financial resources of the territorial community. Efektyvnist` derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 1 (58). Ch. 2. S. 197-207.

6. Podzizei O., Korobchuk T. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorial`nykh hromad v Ukraini – *Financial support for restoring the competitiveness of territorial communities in Ukraine. Ekonomika ta suspil`stvo*. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>.