

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 3 (44) – грудень 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне урядування
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-03888
Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039,
iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).
Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 10.12.2025)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.
Media ID: R30-03888
Media entity – Private Joint-Stock Company
«Higher education institution «Interregional Academy
of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 11 from 10.12.2025)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author's edition.
Reprinting — with the editorial's permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 3 (44) — грудень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2025. 54 с.

ЗМІСТ

Денисюк О. В.

Державний імідж як стратегічний ресурс
публічного управління: концептуальні засади,
інституційні напрями
та індикатори результативності.....7

Корольков В. В., Козик І. Д.

Генезис розвитку технологій надання
адміністративних послуг в Україні.....13

Кузьменко Г. О.

Формування кадрів для освітньо-безпекового
сектора: виклики та потреби
воєнного стану..... 22

Сиромолот Е. А.

Деякі аспекти процесу синхронізації
та гармонізації політик регіонального розвитку
України та територіальної згуртованості ЄС28

**Квасний З. В., Оліховська М. В.,
Оліховський В. Я., Даниленко Ю. В.**

Інструменти фінансового забезпечення розвитку
територіальних громад в умовах війни..... 36

Чуб І. В.

Концептуалізація категорії
«національна стійкість»
у публічному управлінні.....43

УДК 322.122

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-5)

Квасній Зеновій Васильович,

кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: zenonkvasnii@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Kvasnii Zenovii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: zenonkvasnii@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Оліховська Марта Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: olih.marta@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Olikhovska Marta Volodymyrivna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Economics and Tourism, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: olih.marta@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Оліховський Володимир Ярославович,

кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: olihovskyiv@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4651-3835>

Olikhovsky Volodymyr Yaroslavovych,

Candidate of Economic Sciences, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: olihovskyiv@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4651-3835>

Даниленко Юрій Володимирович,

здобувач третього наукового рівня вищої освіти, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29

Danylenko Yurii Volodymyrovych,

Postgraduate Student, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті розглянуто сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування. Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, визначити їх ефективність та потенціал застосування в умовах децентралізації та воєнних викликів, а також обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової політики з метою зміцнення економічної спроможності та підвищення фінансової самостійності місцевого самоврядування. Обґрунтовано значення ефективного формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громад. Здійснено класифікацію джерел фінансового забезпечення на внутрішні (місцеві податки і збори, доходи від управління комунальною власністю, плата за надання адміністративних послуг) та зовнішні (трансфerti з державного бюджету, міжнародна технічна допомога, інвестиційні ресурси, гранти). Визначено інноваційні фінансові інструменти, що

можуть бути використані громадами: місцеві цільові фонди, муніципальні облігації, державно-приватне партнерство, краудфандинг та соціальне інвестування.

Особливу увагу приділено оцінці ефективності існуючої фінансової бази територіальних громад та окреслено основні проблеми: обмеженість власних доходів, нерівномірність розвитку громад, залежність від державних субвенцій. Запропоновано напрями удосконалення фінансової політики на місцевому рівні, зокрема розширення можливостей залучення інвестицій, оптимізація видаткової частини місцевих бюджетів, розвиток партнерських форм фінансування. Практичне значення дослідження полягає у визначенні інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: територіальна громада, фінансове забезпечення, місцевий бюджет, інвестиції, децентралізація, муніципальні фінанси.

INSTRUMENTS OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITION OF WAR

Abstract. The article deals with modern instruments of financial support for the development of territorial communities in the conditions of decentralization and strengthening the role of local self-government. The purpose of the article is to analyze modern instruments of financial support for the development of territorial communities, to determine their effectiveness and potential for the use in conditions of decentralization, as well as to substantiate directions of improvement of financial policy in order to strengthen economic capacity and improve the financial independence of local self-government. Classification of sources of financial support for internal (local taxes and fees, income from communal property management, payment for the provision of administrative services) and external (transfers from the state budget, international technical assistance, investment resources, grants). Innovative financial instruments that can be used by communities are identified: local trust funds, municipal bonds, public-private partnership, crowdfunding and social investment.

Particular attention is paid to the assessment of the efficiency of the existing financial base of territorial communities and outlines the main problems: limited own income, uneven community development, dependence on state subsidies. The directions of improvement of financial policy at the local level, including expanding the possibilities of attracting investments, optimization of expenditures of local budgets, development of partnership forms of financing are proposed. The practical importance of the study is to identify tools that can ensure the financial sustainability and competitiveness of territorial communities in the long run.

Key words: territorial community, financial support, local budget, investment, decentralization, municipal finances.

Постановка проблеми. В сучасних умовах децентралізації влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування питання фінансового забезпечення територіальних громад набуває особливої актуальності. Від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів залежить рівень економічного зростання, якість надання публічних послуг, інвестиційна привабливість території та добробут її мешканців. Проте значна частина громад в Україні стикається з низкою проблем: обмеженістю власних доходів, надмірною залежністю від державних субвенцій, нерівномірністю податкової бази, недостатнім рівнем інвестицій та низькою фінансовою дисципліною. Тема фінансових ресурсів територіальних громад перебуває в центрі уваги, зокре-

ма, Демченко О.П. (Демченко, 2021), Дуб А.Р. (Дуб, 2019), Дурман М.О., Дурман О.Л. (Дурман, 2018), Марущин Ю.В. (Марущин, 2018), Квасний Л.Г., Лобик О.О. (Квасний, 2023).

В умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення загострюється потреба у пошуку нових підходів і механізмів фінансового забезпечення, здатних гарантувати стійкість місцевих бюджетів та сприяти реалізації стратегічних програм розвитку. Традиційні джерела наповнення місцевих бюджетів не завжди покривають зростаючі видатки, пов'язані з соціальними, інфраструктурними та безпековими потребами. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних фінансових інструментів, серед яких – муніципальні облігації, цільові фонди розвитку, держав-

но-приватне партнерство, грантове та соціальне інвестування.

Таким чином, проблема полягає у формуванні збалансованої системи фінансового забезпечення територіальних громад, яка б поєднувала традиційні та сучасні інструменти, забезпечуючи фінансову стійкість і розвиток на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика фінансової спроможності територіальних громад ґрунтовно представлена у працях, що поєднують теорію фіскального федералізму та прикладні підходи до місцевих фінансів. У класичному розумінні увага зосереджена на розподілі видаткових та дохідних повноважень між рівнями влади, принципах субсидіарності, податковій автономії та механізмах горизонтального й вертикального вирівнювання. Окрему групу становлять дослідження ефективності місцевих податків і зборів, ролі ПДФО у формуванні доходів громад, а також оцінювання впливу структури доходів на інвестиційну активність і якість публічних послуг. Васютинська Л.А. аналізує проблеми застосування програмно-цільового методу в Україні та надає рекомендації щодо реалізації технології результативного управління видатками у бюджетному процесі (Демченко, 2021).

Міжнародні організації (зокрема OECD, Світовий банк, МВФ, Програма «U-LEAD» та ін.) систематично публікують огляди тенденцій місцевих фінансів, у яких наголошується на необхідності посилення податкової бази громад, прозорості бюджетних процесів і запровадження інструментів середньострокового планування. У цих роботах детально розглядаються індикатори фіскальної стійкості, ризики боргового фінансування на місцевому рівні, підходи до оцінювання ефективності капітальних видатків, а також значення програмно-цільового методу як стандарту результативного бюджетування.

Вітчизняний науковий дискурс останніх років акцентує увагу на наслідках децентралізації для фінансової автономії громад, на проблемах нерівномірності податкового потенціалу, залежності від міжбюджетних трансфертів та обмеженому доступі до ринків капіталу. Активно досліджуються інституційні бар'єри впровадження інноваційних інструментів: муніципальних облігацій, державно-приватного партнерства, місцевих цільових фондів розвитку, краудфандингу й соціального інвестування. Значний масив прикладних публікацій присвячено аналізу кейсів українських громад у сферах ЖКГ, енергоефективності, транспортної та

соціальної інфраструктури, а також оцінюванню впливу грантових програм і міжнародної технічної допомоги на реалізацію проєктів відновлення. Дослідження підкреслюють, що дієвість фінансових інструментів значною мірою визначається наявністю стратегічних документів розвитку, якісною підготовкою проєктів (feasibility studies), системою управління ризиками та комунікацією зі стейкхолдерами.

Значна кількість робіт Квачан О., Мусаєва І., Щербина І., Бабіч Т., Козейчук С. [Квачан, 2012; Мусаєва, 2022; Щербина, Бабіч, Козейчук, 2012] присвячена програмно-цільовому бюджетуванню та оцінюванню ефективності (performance-based budgeting), що розглядаються як основні інструменти підвищення результативності використання коштів. У центрі дослідження перебувають логіко-структурні матриці програм, КРІ для капітальних вкладень, підходи до моніторингу та аудиту ефективності, а також цифрові рішення для відкритості даних місцевих бюджетів. Паралельно триває дискусія щодо меж доцільності запровадження місцевих запозичень: публікації порівнюють моделі регулювання боргу, вимоги до кредитних рейтингів муніципалітетів та критерії відбору проєктів, що можуть фінансуватися облігаціями.

Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, визначити їх ефективність та потенціал застосування в умовах децентралізації та воєнних викликів, а також обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової політики з метою зміцнення економічної спроможності та підвищення фінансової самостійності місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад виступає важливим фактором їх соціально-економічної спроможності та конкурентоспроможності в умовах різноманітних сучасних викликів. Система децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року, надала громадам ширші повноваження у сфері управління фінансовими ресурсами, однак одночасно поставила їх перед завданням пошуку ефективних джерел доходів і оптимізації бюджетних видатків.

Одним із базових елементів фінансової стійкості є власні доходи місцевих бюджетів, до яких відносяться податки та збори, що справляються на території громади (податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, акцизний податок, туристичний збір тощо). Попри розширення податкової бази, для значної кількості громад обсяги власних доходів залиша-

ються недостатніми для повного фінансування інфраструктурних і соціальних програм. Це зумовлює потребу в пошуку додаткових джерел фінансування.

Зовнішні джерела фінансового забезпечення включають міжбюджетні трансфери (субвенції та дотації), міжнародну технічну допомогу, інвестиції та гранти. Важливо підкреслити, що трансфери відіграють стабілізуючу роль, проте надмірна залежність від них обмежує фінансову самостійність і знижує стимул громади до розвитку власної економічної бази. Тому в сучасних умовах значну увагу слід приділяти інноваційним фінансовим інструментам.

До таких інструментів відносяться:

- Муніципальні облігації, які дозволяють акумулювати кошти для реалізації інфраструктурних проєктів. Вони сприяють підвищенню кредитоспроможності громади, водночас вимагають прозорої фінансової політики та довіри з боку інвесторів.

- Державно-приватне партнерство (ДПП), що поєднує ресурси громади та бізнесу. Механізм ДПП особливо ефективний у сферах модернізації комунальної інфраструктури, будівництва соціальних об'єктів, розвитку енергетики та транспорту.

- Цільові фонди розвитку, які можуть формуватися на рівні громади для фінансування стратегічних програм (наприклад, відновлення інфраструктури, енергоефективність, розвиток туризму).

- Краудфандинг і соціальне інвестування, що дають можливість залучати кошти від громадян, діаспори та соціально відповідального бізнесу. Успішні приклади таких ініціатив уже реалізуються в окремих українських громадах.

Квачан О.С. зауважує, що «Окремої уваги потребує питання ефективності використання фінансових ресурсів. Формування місцевих бюджетів повинно враховувати основні напрями загальнодержавного розвитку, окремих галузей, окремих регіонів на певну перспективу» (Квачан, 2012). Практика свідчить, що навіть за умов обмежених доходів громади можуть досягати значних результатів завдяки правильному стратегічному плануванню, прозорому управлінню та залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Це підтверджує актуальність запровадження системи програмно-цільового методу бюджетування, який забезпечує орієнтацію видатків на досягнення конкретних результатів.

Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення свідчить про наявність низки проблем, серед яких:

- значна залежність від державних трансфертів;

- нерівномірність податкового потенціалу між громадами;

- низький рівень фінансової грамотності та управлінських компетенцій у частини керівників;

- обмежений доступ до ринків капіталу для більшості громад.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки стратегії фінансової децентралізації нового етапу, яка б передбачала: розширення повноважень громад у сфері запровадження місцевих податків і зборів, удосконалення механізмів адміністрування доходів, стимулювання громад до розвитку власної економіки та формування інвестиційно привабливого середовища.

Таким чином, фінансове забезпечення розвитку територіальних громад доцільно розглядати у двох площинах: по-перше, як традиційну бюджетну основу, що гарантує стабільність, і по-друге – як інноваційні механізми залучення ресурсів, які відкривають нові можливості для реалізації стратегічних цілей громади.

Аналіз діаграми (рис. 1) свідчить про різний рівень ефективності застосування фінансових інструментів у забезпеченні розвитку територіальних громад. Традиційні інструменти (місцеві податки та збори) демонструють високу стабільність і доступність, однак характеризуються низькою гнучкістю та інноваційністю. Їх роль зводиться переважно до підтримки поточного функціонування громади, а не до стратегічного розвитку. Бюджетні трансфери забезпечують високу доступність і виконують компенсаторну функцію, проте обмежують фінансову самостійність громад. Вони мають низьку гнучкість і створюють ризик надмірної залежності від державного бюджету. Інвестиційні ресурси вирізняються збалансованістю параметрів: вони є відносно гнучкими та сприяють розвитку, але їхня стабільність і доступність залежать від економічної привабливості громади та умов зовнішнього середовища. Інноваційні інструменти (муніципальні облігації, ДПП, краудфандинг) мають найвищий рівень гнучкості та інноваційності, але потребують високого рівня управлінської компетентності й несуть значні ризики у разі неефективного використання.

Таким чином, оптимальна стратегія фінансового забезпечення територіальних громад полягає у комбінації стабільних традиційних джерел із перспективними інноваційними механізмами, що дозволить забезпечити як фінансову стій-

Таблиця 1

Класифікація інструментів фінансового забезпечення розвитку територіальних громад

Група інструментів	Приклади	Характеристика / особливості застосування
Традиційні (базові)	– Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – Єдиний податок – Плата за землю – Туристичний збір – Адміністративні збори та платежі	Формують основу власних доходів місцевих бюджетів; залежать від економічної активності населення та підприємництва; потребують ефективного адміністрування
Бюджетні трансфери	– Дотації з державного бюджету – Субвенції (освітня, медична, інфраструктурна тощо)	Виконують компенсаторну та стабілізуючу функцію; забезпечують базові соціальні послуги; створюють ризик фінансової залежності громад
Інвестиційні ресурси	– Прямі іноземні інвестиції – Внутрішні інвестиції бізнесу – Гранти міжнародних організацій	Сприяють модернізації інфраструктури та створенню робочих місць; потребують інвестиційної привабливості та прозорого управління
Інноваційні фінансові інструменти	– Муніципальні облігації – Цільові фонди розвитку – Державно-приватне партнерство (ДПП) – Краудфандинг – Соціальне інвестування	Дають можливість залучати додаткові ресурси для стратегічних проєктів; вимагають високого рівня фінансової грамотності та довіри з боку інвесторів і громадян
Альтернативні джерела	– Добровільні внески мешканців громади та діаспори – Благодійні фонди та донорські програми	Допоміжні, нестабільні, проте особливо актуальні у кризових ситуаціях і для фінансування соціально значущих проєктів

* Джерело: сформовано авторами на основі [1–10].



Рис. 1. Сильні та слабкі сторони різних груп фінансових інструментів розвитку територіальних громад

кість, так і можливості для довгострокового розвитку.

Вважаємо, що забезпечення фінансової стійкості територіальних громад можливе лише за умови поєднання традиційних бюджетних джерел із новітніми інструментами фінансування, орієнтованими на довгостроковий розвиток. Саме інтеграція таких підходів дозволить гро-

мадам не лише виживати у складних соціально-економічних умовах, але й формувати конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях (Васютинська, 2023).

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Проведене дослідження показало, що фінансове забезпечення є основою економічного розвитку територіальних громад,

Таблиця 2

**Особливості застосування фінансових інструментів в умовах децентралізації
та воєнних викликів**

Фінансовий інструмент	Механізм застосування	Потенціал для розвитку громади	Приклади використання
Бюджетне фінансування	Місцеві податки, збори, державні трансфери	Підтримка соціальної та інфраструктурної сфери, забезпечення базових потреб населення	Ремонт шкіл, лікарень, місцевих доріг
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Спільні інфраструктурні проекти з бізнесом	Реалізація масштабних проєктів без перевантаження бюджету, залучення експертизи приватного сектору	Будівництво спортивних комплексів, комунальних об'єктів
Цільові фонди відновлення	Державні та регіональні фонди для постраждалих територій	Швидке реагування на кризові ситуації, відновлення інфраструктури	Відновлення житла та комунікацій після руйнувань
Гранти та міжнародна технічна допомога	Фінансування проєктів розвитку від міжнародних організацій	Розширення ресурсної бази для інноваційних і соціальних проєктів	Енергоефективні програми, модернізація лікарень
Соціальне інвестування та краудфандинг	Залучення коштів від громадян та приватного сектору	Підвищення громадської активності, реалізація локальних ініціатив	Реконструкція дитячих майданчиків, культурних центрів

від чого залежить якість надання публічних послуг, рівень соціально-економічної стабільності та конкурентоспроможність громад. Аналіз існуючих інструментів показує, наступне:

- Традиційні джерела доходів місцевих бюджетів (податки, збори, адміністративні платежі) забезпечують стабільність, проте не відповідають потребам у масштабному фінансуванні інфраструктурних та інноваційних проєктів.

- Бюджетні трансфери мають компенсаторне значення і дозволяють громадам підтримувати базові соціальні стандарти, проте створюють ризик залежності від державного бюджету.

- Інвестиційні ресурси і грантова підтримка є перспективним джерелом розвитку, однак вимагають підвищення інвестиційної привабливості громад та ефективного стратегічного планування.

- Інноваційні інструменти (муніципальні облігації, державно-приватне партнерство, краудфандинг, цільові фонди розвитку) здатні стати рушійною силою довгострокового зростання, але їх застосування потребує прозорості фінансових процесів, довіри з боку інвесторів та високого рівня управлінських компетенцій.

З урахуванням виявлених особливостей вважаємо за доцільне сформулювати такі рекомендації:

- розширити податкову базу місцевих бюджетів, удосконаливши адміністрування місцевих податків і зборів;

- активніше впроваджувати механізми державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів;

- розвивати практику випуску муніципальних облігацій та створення цільових фондів розвитку, орієнтованих на фінансування пріоритетних стратегічних напрямів;

- стимулювати залучення грантових ресурсів, соціальних інвестицій та краудфандингових платформ;

- впроваджувати програмно-цільовий метод бюджетування, що дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси та підвищувати їх результативність;

- підвищувати рівень фінансової грамотності та управлінських компетенцій керівництва громад.

Отже, формування збалансованої системи фінансового забезпечення, що поєднує стабільність традиційних джерел і можливості інноваційних механізмів, є запорукою сталого розвитку територіальних громад України в умовах сучасних викликів і післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васютинська Л. А. Програмно-цільове бюджетування як інструмент державного фінансового регулювання. URL: <https://core.ac.uk/download/147036824.pdf>
2. Демченко О. П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312>
3. Дуб А. Р. Фінансові механізми державної підтримки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1(39). С. 53–58.

4. Дурман М. О., Дурман О. Л. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018 № 2. С. 37–42. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf
 5. Квасній Л. Г., Лобик О. О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023, № 4. С. 13–20
 6. Квачан О. С. Удосконалення програмно-цільового методу планування місцевих бюджетів. *Ефективна економіка*. 2012. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 7. Марущин Ю. В. Інструменти бюджетної підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад. 2018. № 66. С. 200–210.
 8. Мусаєва І. Запровадження програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>
 9. Щербина І., Бабіч Т., Козейчук С. Практичні аспекти програмно-цільового методу бюджетування. Зарубіжний досвід: матер. тренін. К. : RTI International (USAID), 2012. 128 с.
 10. Hnydiuk I. Reformatting Ukrainian Budget System within the Conditions of Power Decentralization. *World Science*. 2020. 1(53). P. 4–10.
- REFERENCES:**
1. Vasiutynska, L. A. (2023). Prohramno-tsilove biudzhetuвання як інструмент derzhavnoho finansovoho rehulivannia [Software budgeting as a tool of public financial regulation]. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/147036824.pdf>
 2. Demchenko, O. (2021). Instrumentarii finansovoi pidtrymky terytorialnykh hromad [Tools for financial support of territorial communities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312> [in Ukrainian].
 3. Dub, A. R. (2019). Finansovi mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh decentralizatsii [Financial mechanisms of state support of socio-economic development of united territorial communities in the conditions of decentralization]. *Problemy ekonomiky*, 1(39), 53–58. [in Ukrainian].
 4. Durman, M. O., Durman, O. L. (2018). Subventsiiia na rozvytok infrastruktury obiednanykh terytorialnykh hromad yak instrument vprovadzhenia novoi rehionalnoi polityky [Subvention for the development of the infrastructure of united territorial communities as a tool for implementing a new regional policy]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2, 37–42. Retrieved from: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf [in Ukrainian].
 5. Kvasnii, L.H., Lobyk, O. O. (2023). Teoretychni zasady formuvannia finansovo-ekonomichnoi spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical foundations of formation of financial and economic capacity of territorial communities in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 4. 13–20
 6. Kvachan, O. S. (2012). Udoskonalennia prohramno-tsilovoho metodu planuvannia mistsevykh biudzhetyv [Improvement of the Software and Local Budget Planning Methods]. *Efektivna ekonomika*. 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 7. Marushchyn, Yu. V. (2018). Instrumenty biudzhetnoi pidtrymky rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Budget support tools for the development of united territorial communities]. *Universytetski naukovi zapysky*, 66, 200–210. [in Ukrainian].
 8. Musaieva, I. (2022). Zaprovezhennia prohramno-tsilovoho metodu formuvannia mistsevykh biudzhetyv [Introduction of the program-targeted method of formation of local budgets.]. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>
 9. Shcherbyna, I., Babich, T., Kozeichuk, S. (2012). Praktychni aspekty prohramno-tsilovoho metodu biudzhetuвання [Practical aspects of the program-targeted budgeting method]. Zarubizhnyi dosvid: mater. trenin. K. : RTI International (USAID), 128.
 10. Hnydiuk, I. (2020). Reformatting Ukrainian Budget System within the Conditions of Power Decentralization. *World Science*. 1(53). 4–10.
- Дата надходження статті: 11.10.2025
Дата прийняття статті: 20.11.2025
Опубліковано: 26.12.2025