

Сучасні підходи до управління бюджетом територіальних громад

Мельник Ольга,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Миколаївський національний аграрний університет

Анотація. *Визначено сучасні підходи до управління бюджетами територіальних громад в умовах децентралізації та воєнних викликів. Обґрунтовано необхідність диверсифікації джерел доходів, впровадження інноваційних фінансових інструментів, цифровізації бюджетного процесу та подальшого розвитку середньострокового планування.*

Ключові слова: *територіальні громади; місцеві бюджети; фінансова спроможність; децентралізація; бюджетне управління.*

В умовах поглиблення процесів децентралізації та впливу воєнних викликів особливої уваги набуває ефективне управління бюджетами територіальних громад. Фінансова спроможність територіальних громад є визначальним чинником їх розвитку, адже саме вона забезпечує можливість надання якісних публічних послуг, реалізації інфраструктурних проєктів та підтримки місцевого економічного зростання. Водночас сучасні дослідження засвідчують значну диференціацію громад за рівнем фінансової спроможності, що створює ризики нерівномірного регіонального розвитку. За умов воєнного стану ці диспропорції лише поглиблюються через втрату доходів, руйнування інфраструктури та зміну економічної активності.

Попри позитивні результати реформи децентралізації система управління бюджетами громад має ряд проблемних питань. По-перше, існує значна залежність частини громад від міжбюджетних трансфертів, що знижує їх фінансову автономію та обмежує можливості самостійного розвитку. По-друге, чинні підходи до оцінки фінансової спроможності громад залишаються недосконалими, оскільки базуються на обмеженій кількості показників і не враховують комплексний характер розвитку територій [1].

Важливою проблемою є також неефективність використання бюджетних ресурсів, що часто пов'язана з низьким рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Крім того, у деяких ОТГ спостерігається недостатній рівень диверсифікації джерел доходів, що робить їх вразливими до економічних коливань [2].

Також слід відзначити вплив воєнних дій, які призвели до суттєвого скорочення податкових надходжень у ряді регіонів, особливо прифронтових, а також до зростання видатків на забезпечення базових потреб населення. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів до управління бюджетами громад.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бюджетами є формування багаторівневої системи акумуляції фінансових ресурсів. Вона передбачає поєднання внутрішніх джерел (зокрема, податкові надходження), державної підтримки та міжнародного фінансування. Такий підхід дозволяє підвищити фінансову стійкість громад та зменшити залежність від одного джерела фінансування [3]. Особливого значення набуває розвиток власної дохідної бази громад, що передбачає активізацію економічної діяльності, залучення інвестицій та підтримку малого і середнього бізнесу.

Сучасні умови потребують впровадження нових фінансових інструментів, які дозволяють розширити можливості фінансування розвитку громад. До таких інструментів належать краудфандинг, державно-приватне партнерство, «зелені» інвестиції та ін. Їх застосування сприяє залученню додаткових ресурсів та реалізації інфраструктурних проєктів без значного навантаження на бюджет. При цьому важливо забезпечити належне нормативно-правове регулювання та інформаційну політику органів місцевого самоврядування щодо використання таких інструментів.

Підтримуємо позицію сучасних науковців, що бюджетно-податкове регулювання виступає одним із основних механізмів управління фінансовими ресурсами територіальних громад [1]. При цьому сучасні підходи передбачають: оптимізацію структури податкових надходжень; впровадження стимулюючих податкових механізмів для розвитку бізнесу; підвищення ефективності адміністрування податків тощо.

Ефективне управління бюджетом неможливе без його узгодження зі стратегічними цілями розвитку громади. У цьому контексті важливим є подальша підтримка середньострокового бюджетного планування, що дозволяє забезпечити стабільність фінансування та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, сучасні підходи передбачають уніфікацію процедур відбору інвестиційних проєктів та їх інтеграцію у бюджетний процес.

Важливим напрямом модернізації управління бюджетами є цифровізація фінансових процесів. Використання електронних платформ (зокрема, бюджет участі) дозволяє підвищити прозорість та залучити громадськість до прийняття рішень щодо розподілу коштів. Прозорість бюджетного процесу сприяє підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування та забезпечує ефективніший контроль за використанням фінансових ресурсів.

Сучасні дослідження доводять необхідність переходу до комплексного підходу оцінки фінансової спроможності громад, який враховує не лише фінансові, а й соціально-економічні та інфраструктурні показники []. Використання економетричних методів, зокрема факторного та кореляційного аналізу, дозволяє визначити найбільш значущі показники розвитку громад та сформулювати інтегральний показник їх спроможності.

З огляду на значну різноманітність територіальних громад, важливим є застосування диференційованого підходу до управління їх бюджетами. Зокрема:

- для прифронтових громад пріоритетом є забезпечення базових потреб та відновлення інфраструктури;

- для опорних регіонів – підтримка промисловості та бізнесу;
- для тилкових громад – розвиток соціальної інфраструктури та інтеграція релокованого бізнесу [3].

З урахуванням сучасних викликів доцільно виділити такі основні напрями вдосконалення управління бюджетом територіальних громад: зміцнення фінансової автономії громад; диверсифікація джерел доходів; впровадження ризик-орієнтованого управління бюджетом; підвищення ефективності використання бюджетних коштів; розвиток інвестиційного потенціалу; забезпечення прозорості та підзвітності бюджетного процесу.

Отже, сучасні підходи до управління бюджетом територіальних громад формуються під впливом процесів децентралізації, цифровізації та глобальних викликів, зокрема воєнних. Їх реалізація передбачає комплексне поєднання фінансових, інституційних та управлінських інструментів. Ефективне управління бюджетами громад є ключовою передумовою їх фінансової спроможності, сталого розвитку та успішного повоєнного відновлення України. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку інноваційних механізмів фінансування та вдосконалення системи оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Західна О. Р., Петик Л. О., Пилат М. В. Бюджетно-податкове регулювання розвитку територіальних громад. *Фінансовий простір*. 2023. № 3. С. 63-71.

2. Барановський М. Особливості та методичні підходи до визначення показників і рівня спроможності територіальних громад України. *Горизонти науки*. 2022. Вип. 33. С. 7-14.

3. Белінська Я. В., Ясенецький В. С. Стратегічні підходи до підвищення фінансової спроможності територіальних громад України в умовах повоєнного відновлення. 2025. С. 157-160. DOI: 10.53679/NISS-confproceed.2026.41 URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-12/tezi-gch-3-01_41.pdf.

Abstract. *Modern approaches to managing the budgets of territorial communities in conditions of decentralization and military challenges are defined. The necessity of diversification of sources of income, introduction of innovative financial instruments, digitization of the budget process and development of medium-term planning is substantiated.*

Keywords: *territorial communities; local budgets; financial capacity; decentralization; budget management.*