

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Фінансові інструменти забезпечення сталого розвитку
територіальних громад (на прикладі Виноградівської міської
територіальної громади)»**

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС-42

спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Роспопа Емілія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів

Кропельницька С.О.

Рецензент:

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Сутність та економічна природа фінансових інструментів розвитку територіальних громад	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності територіальних громад в Україні.....	Помилка! Закладку не визначено.
1.3.Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів сталого розвитку	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	Помилка! Закладку не визначено.
2.1. Соціально-економічна характеристика Виноградівської ТГ	Помилка! Закладку не визначено.
2.2. Аналіз доходів і видатків бюджету територіальної громади	Помилка! Закладку не визначено.
2.3. Оцінка ефективності використання фінансових інструментів розвитку громади	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	46
3.1. Напрями підвищення ефективності використання фінансових інструментів	46
3.2. Впровадження сучасних фінансових механізмів забезпечення сталого розвитку громад.....	52
3.3. Рекомендації щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської ТГ.....	59
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

В умовах поглиблення реформи децентралізації та розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування ключовим завданням стає формування ефективної системи фінансових інструментів розвитку територіальних громад. Рівень фінансового забезпечення безпосередньо визначає можливості соціально-економічного розвитку територій, якість публічних послуг, стан місцевої інфраструктури та інвестиційну привабливість громад. Водночас значна частина територіальних громад функціонує в умовах обмеженої дохідної бази, високої залежності від міжбюджетних трансфертів та недостатньої диверсифікації джерел фінансування. Повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації в Україну з 24 лютого 2022 року суттєво загостило наявні фінансові проблеми та водночас актуалізувало необхідність пошуку нових механізмів фінансового забезпечення відновлення й розвитку громад.

Фінансова спроможність територіальних громад є одним із визначальних чинників їх комплексного відновлення, сталого розвитку та забезпечення належної якості життя населення. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та зростання соціальних потреб особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами громад, їх казначейське обслуговування, а також використання сучасних фінансових інструментів для залучення додаткових ресурсів. Саме від рівня ефективності фінансового управління залежить здатність органів місцевого самоврядування виконувати свої функції, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, забезпечувати соціальні гарантії та реалізовувати стратегічні напрями розвитку територій.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів формування та використання фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації, післявоєнного відновлення та інтеграції України до європейського економічного простору. Сучасний розвиток громад

потребує застосування не лише традиційних джерел фінансування, а й інноваційних фінансових інструментів, серед яких важливе місце займають місцеві податки і збори, міжбюджетні трансферти, муніципальні запозичення, грантове фінансування, державно-приватне партнерство, інвестиційні програми та міжнародна технічна допомога. Раціональне поєднання зазначених інструментів дозволяє підвищити фінансову стійкість громад та забезпечити ефективну реалізацію програм місцевого розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти фінансових інструментів розвитку територіальних громад досліджували: Василик О. Д. [4], Дем'янишин В. Г. [7], Кириленко О. П. [18], Ковалюк О. М. [19], Кравченко В. І. [21], Луніна І. О. [24], Павлюк К. В. [28], Сунцова О. О. [37] та ін. Проте сучасні умови воєнного стану, структурні трансформації економіки та потреби повоєнного відновлення зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у сфері використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та аналіз сучасного стану фінансових інструментів розвитку територіальних громад, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської міської ТГ.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та економічну природу фінансових інструментів розвитку ТГ;
- дослідити нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності ТГ в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід використання фінансових інструментів сталого розвитку громад;
- надати соціально-економічну характеристику Виноградівської міської ТГ;
- проаналізувати доходи і видатки бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022-2025 рр.;

- оцінити ефективність використання фінансових інструментів розвитку громади;

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання фінансових інструментів;

- розробити рекомендації щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської ТГ із застосуванням сучасних фінансових механізмів.

Об'єктом дослідження є процес фінансового забезпечення розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування та використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, класифікація, порівняння); методи фінансового аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз бюджету, коефіцієнтний метод); системно-структурний підхід; SWOT-аналіз; сценарне моделювання; порівняльний аналіз зарубіжного досвіду.

Інформаційну базу складають: нормативно-правові акти України, бюджетна статистика порталу openbudget.gov.ua, аналітичні матеріали Мінфіну України, звіти ОЕСР та Світового банку, офіційний сайт Виноградівської міської ради, праці вітчизняних та зарубіжних науковців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та економічна природа фінансових інструментів розвитку територіальних громад

У сучасних умовах поглиблення процесів децентралізації та розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування особливої ваги набуває проблема формування та ефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад (ТГ). Рівень фінансового забезпечення безпосередньо визначає можливості соціально-економічного розвитку територій, якість і доступність публічних послуг, інвестиційну привабливість, а також загальний рівень добробуту населення. Водночас значна частина громад функціонує в умовах обмеженої дохідної бази, високої залежності від міжбюджетних трансфертів, диспропорцій у податковому потенціалі та недостатньої інвестиційної активності. На нашу думку, саме Виноградівська ТГ є показовим прикладом громади, що поєднує обмежену власну дохідну базу з потенціалом розвитку через грантове фінансування та міжнародну технічну допомогу, що робить її репрезентативним об'єктом дослідження у контексті пошуку ефективних фінансових інструментів.

У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних фінансових інструментів розвитку ТГ, які здатні забезпечити диверсифікацію джерел фінансування та підвищити фінансову стійкість місцевих бюджетів. До таких інструментів належать місцеві податки і збори, муніципальні запозичення, випуск місцевих облігацій, державно-приватне партнерство, грантове фінансування, а також інструменти залучення інвестицій через міжнародні програми технічної допомоги. Ефективне поєднання зазначених інструментів дозволяє не лише зменшити залежність громад від державної підтримки, але й створити передумови для сталого розвитку, підвищення

конкурентоспроможності територій та зміцнення їх фінансової самодостатності.

Проте наукова дискусія щодо змісту та природи відповідних фінансових механізмів свідчить про відсутність єдиного підходу до їх концептуалізації. Для ґрунтового розуміння предмета дослідження необхідно насамперед з'ясувати сутність поняття «фінансові інструменти розвитку територіальних громад».

У широкому розумінні фінансові інструменти трактуються як будь-які договори, що породжують фінансовий актив одного суб'єкта та фінансове зобов'язання або інструмент власного капіталу – іншого. Однак стосовно місцевих публічних фінансів цей термін набуває специфічного змісту. У сфері місцевого самоврядування «фінансові інструменти» вживаються не в сенсі ринкових деривативів, а як узагальнена характеристика усього арсеналу методів мобілізації, розподілу та використання публічних коштів на рівні громади [3].

Вихідною теоретичною категорією є поняття «фінансові ресурси громади» – сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, що акумулюються органами місцевого самоврядування для виконання своїх функцій і повноважень [4]. Фінансові інструменти, у свою чергу, є способами і формами організації цих ресурсів – методологічними й організаційними засобами, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на обсяги, структуру та спрямованість фінансових потоків.

Аналіз вітчизняної наукової літератури дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до тлумачення поняття «фінансові інструменти розвитку територіальних громад» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення поняття «фінансові інструменти розвитку територіальних громад» у вітчизняній науці

Автор	Підхід	Зміст визначення
Вахович І.Б. [41]	Бюджетно-фіскальний	«Система форм і методів формування, розподілу та використання публічних фінансів органами місцевого самоврядування з метою забезпечення

		довгострокового зростання спроможності громад»
--	--	--

Продовження табл. 1.1

Луніна І.О. [24]	Фінансово-економічний	«Усі фінансові засоби, що цілеспрямовано використовуються органами місцевого самоврядування для стимулювання інвестицій, підтримки підприємництва та підвищення якості публічних послуг у межах громади»
Ковалюк О.М. [19]	Інституційний	«Встановлені нормами права механізми залучення, розподілу та контролю за фінансовими ресурсами місцевих бюджетів, що реалізуються через систему інституцій місцевого самоврядування»
Кириленко О.П. [18]	Управлінський	«Специфічні прийоми та способи організаційно-фінансового впливу на процеси соціально-економічного розвитку, що реалізуються через бюджет, міжбюджетні трансферти, місцеві запозичення та позабюджетні фонди»
Сибірська Ю., Венцель В., Слободян Р. [38]	Партисипативний	«Комплекс фінансово-організаційних механізмів залучення громадян до прийняття бюджетних рішень та фінансування пріоритетів розвитку громади (бюджет участі, публічні слухання, соціальні замовлення)»

Аналіз підходів, наведених у табл. 1.1, дозволяє виявити їх спільну рису: усі автори розглядають фінансові інструменти як засоби досягнення розвиткових цілей, а не лише як технічні механізми бухгалтерського обліку. Бюджетно-фіскальний підхід [41] акцентує на публічному характері ресурсів; фінансово-економічний [24] – на їх цілеспрямованому використанні для стимулювання розвитку; інституційний [19] – на правовій регламентації відповідних механізмів. Найбільш комплексним є партисипативний підхід [38], що включає до переліку інструментів бюджет участі та механізми залучення громадян до фінансових рішень.

На підставі критичного аналізу наведених підходів можна стверджувати, що фінансові інструменти розвитку ТГ – це комплекс фінансово-економічних механізмів, методів та засобів акумулювання, розподілу і використання фінансових ресурсів різних рівнів (власні доходи бюджету, міжбюджетні трансферти, гранти, запозичення, партисипативне фінансування), що цілеспрямовано застосовуються органами місцевого самоврядування для

підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку громади. Вважаємо, що запропоноване визначення є найбільш повним, оскільки поєднує фіскальні, управлінські та партисипативні виміри, а головне – акцентує на цілеспрямованості застосування інструментів, що принципово відрізняє їх від простих механізмів акумулювання коштів.

Економічна природа фінансових інструментів розвитку ТГ визначається подвійним характером їхньої функції: з одного боку, вони є засобами перерозподілу національного доходу між рівнями бюджетної системи, а з іншого – інструментами стимулювання господарської активності та підвищення якості суспільних благ на локальному рівні [4]. Відтак вони поєднують у собі елементи фіскальної та інвестиційної функцій публічних фінансів.

До ключових функцій фінансових інструментів розвитку ТГ належать: фіскальна (акумулювання коштів для фінансування видатків), перерозподільча (вирівнювання фінансових диспропорцій між громадами через трансфери), розподільча (розподіл ресурсів між функціональними напрямками розвитку), стимулювальна (спонукання суб'єктів господарювання до певних видів діяльності через ставки місцевих податків та пільги) та контрольна (забезпечення цільового та ефективного витрачання коштів через моніторинг і аудит) [37].

Для системного охоплення різноманіття фінансових інструментів розвитку громад доцільно здійснити їх класифікацію за ключовими ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація фінансових інструментів розвитку територіальних громад

Класифікаційна ознака	Вид інструменту	Склад інструментів
За джерелом формування	Власні (внутрішні)	Місцеві податки та збори, неподаткові надходження, доходи від комунального майна та землі, плата за послуги бюджетних установ, надходження від приватизації
	Запозичені (зовнішні)	Міжбюджетні трансферти (дотації, субвенції), кредити банків, муніципальні облігації, гранти донорів, міжнародна технічна допомога

Продовження табл. 1.2

За терміном дії	Короткострокові	Поточні доходи бюджету, касові залишки, короткострокові кредитні лінії, цільові трансфери на поточні потреби
	Довгострокові	Місцеві запозичення (облігації, кредити ЄІБ/СБРР), довгострокові гранти розвитку, цільове фінансування капітальних проєктів
За механізмом залучення	Обов'язкові	Місцеві податки та збори (єдиний податок, майнові податки, туристичний збір), обов'язкові платежі
	Добровільні / конкурентні	Гранти міжнародних організацій, кошти бюджету участі, благодійні внески, кошти від ДПП
За рівнем децентралізації	Повністю децентралізовані	Власні доходи місцевого бюджету, доходи від комунальної власності
	Умовно децентралізовані	Відсоткові відрахування від загальнодержавних податків (ПДФО), базова дотація
	Централізовано розподілені	Освітня та медична субвенції, цільові субвенції держбюджету, ДФРР
За функціональним призначенням	Забезпечувальні	Фінансування поточних видатків: зарплати, комунальні послуги, утримання установ
	Розвиткові	Бюджет участі, гранти, субвенції, муніципальні облігації, кошти на капітальні проєкти

Джерело: розроблено автором на основі [8; 18; 28]

Розглянута класифікація (табл. 1.2) охоплює п'ять класифікаційних ознак і відображає багатовимірну природу фінансових інструментів розвитку ТГ. Особливого значення набуває поділ на «забезпечувальні» та «розвиткові» інструменти: перші спрямовані на підтримку поточної діяльності, другі – на якісні зміни у структурі активів і послуг громади. Дисбаланс між цими двома групами на користь забезпечувальних є характерною проблемою більшості українських ТГ [30].

Особливою категорією фінансових інструментів є бюджет участі (партисипативний бюджет) – механізм, за яким мешканці безпосередньо визначають пріоритети витрачання частини бюджетних коштів через голосування. В Україні бюджет участі набув поширення після 2015 р. і у 2024 р.

застосовується більш ніж у 700 громадах. Дослідження підтверджують, що він підвищує рівень суспільної довіри до органів МС, покращує якість виконання реалізованих проєктів і сприяє залученню додаткових ресурсів від мешканців [6].

Отже, фінансові інструменти розвитку ТГ є складною багаторівневою системою, що поєднує фіскальні, інвестиційні та управлінські механізми впливу на соціально-економічний розвиток територій. Їх ефективне використання забезпечує диверсифікацію джерел фінансування, підвищення фінансової автономії громад та формування передумов для сталого розвитку. Проведений аналіз концептуальних підходів дозволяє стверджувати, що жодна окрема концепція не є вичерпною: бюджетно-фіскальний підхід ігнорує партисипативний вимір, тоді як партисипативний недооцінює значення формальних правових механізмів. Запропоноване авторське визначення, що інтегрує усі п'ять підходів, є більш операційним: воно прямо вказує на цільовий характер інструментів та їх прив'язку до стратегічних пріоритетів конкретної громади. Водночас результативність застосування цих інструментів значною мірою залежить від нормативно-правового регулювання, що зумовлює необхідність його детального дослідження у наступному підрозділі.

1.2. Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності територіальних громад в Україні

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальною умовою функціонування системи фінансових інструментів розвитку ТГ. Воно встановлює правила акумулювання та витрачання бюджетних коштів, розподіл повноважень між рівнями публічної влади, механізми контролю та відповідальності, а також умови залучення зовнішніх ресурсів.

Конституційні засади фінансової діяльності ТГ закладено у статтях 142-143 Конституції України [20]. Зокрема, ст. 142 гарантує матеріальну та

фінансову основу місцевого самоврядування: «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад». Ст. 143 закріплює право ТГ затверджувати місцеві бюджети і контролювати їх виконання. Ці положення є конституційним підґрунтям фінансової автономії місцевого самоврядування.

Систему нормативно-правового регулювання фінансової діяльності ТГ формують численні законодавчі та підзаконні акти. Їх структурований огляд наведено в табл. 1.3.

**Ключові нормативно-правові акти у сфері фінансового забезпечення
діяльності територіальних громад України**

№	Нормативний акт	Ключові положення у сфері фінансування ТГ
1	Конституція України (1996) [20]	Ст. 142-143: визначає матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування; встановлює право громад самостійно управляти майном та коштами місцевих бюджетів
2	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР (1997) [12]	Встановлює повноваження органів МС у фінансовій сфері; регулює порядок формування і виконання місцевих бюджетів; визначає право на власні доходи
3	Бюджетний кодекс України № 2456-VI (2010) [2]	Регламентує принципи бюджетної системи; визначає склад доходів місцевих бюджетів; встановлює механізми міжбюджетних трансфертів, ДФРР; нормує бюджетний процес на місцевому рівні
4	Податковий кодекс України № 2755-VI (2010) [29]	Ст. 10–12: перелік місцевих податків (єдиний податок, майновий) та зборів (туристичний); ставки, порядок нарахування, розподіл між рівнями бюджетів
5	Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII (2015) [10]	Визначив правові засади об'єднання ТГ у процесі децентралізації; встановив принципи фінансового забезпечення об'єднаних громад
6	Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII (2015) [11]	Визначає інституційну основу регіональної політики; регулює функціонування ДФРР як інструменту фінансування регіонального розвитку
7	Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV (1999) [13]	Регламентує взаємодію ОДА та органів МС у частині фінансових питань; визначає контрольні повноваження держадміністрацій над місцевими бюджетами

8	Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» № 183-VIII (2015) [9]	Зобов'язує оприлюднювати інформацію про бюджет на порталі openbudget.gov.ua ; забезпечує прозорість управління публічними фінансами
9	Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII (2016) [14]	Встановлює прозорі процедури витрачання бюджетних коштів через платформу Prozorro; регулює механізми конкурентних закупівель
10	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку» (2018) [33]	Регламентує механізм конкурсного відбору проєктів на фінансування з ДФРР; визначає критерії оцінювання та умови отримання субвенцій

Центральне місце у правовій системі займає Бюджетний кодекс України [2], який регламентує весь бюджетний процес на місцевому рівні: від планування та складання проєкту бюджету до виконання, звітності та аудиту. Кодекс визначає склад доходів місцевих бюджетів, розподіл видаткових повноважень між рівнями влади, механізми міжбюджетних трансфертів (базова дотація, освітня та медична субвенції), а також умови здійснення місцевих запозичень.

Важливою новацією Бюджетного кодексу є запровадження Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) – інструменту підтримки проєктів регіонального розвитку, що фінансуються шляхом цільових субвенцій. Норма щодо формування ДФРР у розмірі не менше 1% доходів загального фонду державного бюджету закріплена у бюджетному законодавстві України, однак у період воєнного стану механізми функціонування фонду та фактичні обсяги його фінансування зазнавали суттєвих змін. У 2025-2026 рр. в Україні впроваджується нова система управління публічними інвестиціями, у межах якої реформується підхід до використання коштів ДФРР: фонд інтегрується у систему публічних інвестицій, а його кошти спрямовуються не на окремі проєкти, а на фінансування середньострокових інвестиційних планів громад і регіонів відповідно до стандартів ЄС. Розподіл коштів здійснюється через

систему DREAM з урахуванням пріоритетів відновлення. Доступ ТГ до коштів ДФРР здійснюється через обласні програми регіонального розвитку [25].

Реформа децентралізації 2015-2020 рр. суттєво розширила правові можливості ТГ у фінансовій сфері. Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [10] надав об'єднаним ТГ прямі відносини з державним бюджетом, що раніше були прерогативою лише міст обласного значення. Відтак ОТГ отримали право на освітню та медичну субвенції, базову дотацію, а також значно ширшу частку ПДФО.

Значним кроком у забезпеченні прозорості фінансового управління стало прийняття Закону «Про відкритість використання публічних коштів» [9]. Закон зобов'язав всі органи публічної влади, включно з органами МС, оприлюднювати дані про виконання бюджету на спеціалізованому порталі openbudget.gov.ua [31]. Платформа відкритих бюджетів стала важливим інструментом громадського контролю та джерелом аналітичних даних для наукових досліджень і порівняльного аналізу між громадами.

Паралельно із законодавчими змінами розвивалося підзаконне регулювання бюджету участі. Перше нормативне закріплення партисипативного бюджету на загальнодержавному рівні відбулось через включення відповідних положень до Бюджетного кодексу (зміни 2018 р.), а також через рекомендаційні листи Мінфіну щодо порядку проведення бюджету участі. Нормативна регламентація надала легітимності й інституційної стабільності цьому важливому інструменту розвитку [23].

В умовах воєнного стану нормативно-правове регулювання фінансової діяльності ТГ зазнало суттєвих змін. Зокрема: запроваджено особливий режим виконання бюджетів (Постанова КМУ № 252 від 2022 р.); розширено перелік видатків, які можуть здійснюватись без попередньої процедури закупівель; введено механізм субвенцій на підтримку ВПО; скориговано розподіл ПДФО (вилучення ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету з 2023 р.) [36].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності ТГ в Україні пройшло значний шлях розвитку: від загальних конституційних засад через систему бюджетного та податкового законодавства – до спеціалізованих механізмів децентралізації, прозорості та партисипації. Водночас воно залишається предметом постійного вдосконалення, продиктованого як потребами реформи, так і викликами воєнного часу. Зокрема, зміни у розподілі ПДФО (вилучення надходжень з грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету з 2023 р.), коригування механізму ДФРР та запровадження нових субвенційних інструментів безпосередньо вплинули на дохідну базу ТГ у 2022–2025 рр., що підтверджує необхідність постійного моніторингу нормативних змін органами місцевого самоврядування. Це є особливо актуальним для Виноградівської ТГ, де зазначені зміни мали відчутний вплив на структуру надходжень, що детально розглядається в другому розділі роботи.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є безпосереднє регулювання застосування фінансових інструментів розвитку ТГ. Зокрема, Податковий кодекс України визначає перелік місцевих податків і зборів, механізм їх адміністрування, а також межі повноважень органів місцевого самоврядування щодо встановлення ставок і пільг, що формує основу власних доходів місцевих бюджетів.

Питання здійснення місцевих запозичень, включаючи випуск муніципальних облігацій та залучення кредитів, регламентуються нормами Бюджетний кодекс України, який встановлює граничні обсяги боргу, порядок погодження запозичень та вимоги до обслуговування боргових зобов'язань. Це забезпечує баланс між необхідністю фінансування розвитку та дотриманням фінансової стійкості громад.

Залучення грантового фінансування та ресурсів міжнародної технічної допомоги здійснюється в межах державної регіональної політики та регламентується, зокрема, положеннями Закон України «Про засади державної регіональної політики», а також відповідними підзаконними актами щодо

відбору та реалізації проєктів. Це відкриває для громад можливості фінансування інфраструктурних і соціальних ініціатив без збільшення боргового навантаження.

Окреме місце серед фінансових інструментів займає державно-приватне партнерство, правові засади якого визначено Закон України «Про державно-приватне партнерство». Використання цього інструменту дозволяє громадам залучати приватний капітал до реалізації стратегічно важливих проєктів, зокрема у сферах охорони здоров'я, житлово-комунального господарства та транспортної інфраструктури.

Отже, нормативно-правова база не лише визначає загальні принципи фінансової діяльності ТГ, але й створює інституційні умови для ефективного застосування ключових фінансових інструментів розвитку, забезпечуючи їх правову визначеність, контрольованість та прозорість використання. На наш погляд, попри загальну розвиненість правової бази, ключовим недоліком залишається недостатня адаптація нормативних механізмів до особливостей різних типів ТГ – зокрема сільських громад прикордонного типу, до яких належить і Виноградівська ТГ. Тому вдосконалення нормативного регулювання у напрямі диференційованого підходу залишається актуальним завданням.

1.3. Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів сталого розвитку громад

Міжнародний досвід фінансового забезпечення розвитку місцевих громад є важливим орієнтиром для вдосконалення українських механізмів децентралізації. Загальновизнаним принципом організації місцевих публічних фінансів є субсидіарність – надання публічних послуг на якомога нижчому рівні, що забезпечує їх максимальну відповідність потребам населення [40]. Однак конкретні моделі реалізації цього принципу суттєво різняться залежно від конституційного устрою, традицій МС та рівня економічного розвитку

країни. На нашу думку, для дослідження фінансових інструментів у контексті Виноградівської ТГ найбільш репрезентативним є досвід Польщі, Естонії та Швеції – країн, що демонструють успішну трансформацію систем місцевих фінансів від централізованих до децентралізованих моделей в умовах, порівнянних з українськими.

Теоретичною основою для порівняльного аналізу слугує класифікація моделей місцевого самоврядування за ступенем фіскальної децентралізації, розроблена ОЕСР [47]. ОЕСР виокремлює: скандинавську (висока фіскальна автономія, широкий спектр власних податків); наполеонівську (Франція, Іспанія: більша залежність від державних трансфертів); федеральну (Німеччина, Австрія: розподіл між рівнями федерації та комунами); та постсоціалістичну (центрально-східна Європа: перехідні системи з різним рівнем децентралізації). Україна відноситься до останньої групи та здійснює активний перехід від радянської моделі до децентралізованої.

Порівняльну характеристику фінансових інструментів розвитку місцевих громад у провідних країнах Європи наведено в табл. 1.4.

Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів розвитку місцевих громад

Країна	Модель МС та особливості	Структура фінансових інструментів	Ключові механізми та уроки
Польща	Унітарна держава з розвиненим МС; гміни мають широку фіскальну автономію	Власні доходи гмін (ПДФО та ПнП на частку): ~35–42% бюджету; субвенції (загальна і освітня): ~28%; дотації вирівнювання: ~10%; фонди ЄС (ЄФРР, ЄСФ): 15–25%. Фонд розвитку місцевого самоврядування	Освітня субвенція розподіляється за кількістю учнів; система вирівнювання забезпечує «горизонтальний перерозподіл» між заможними і бідними гмінами; активне використання фондів ЄС на інфраструктуру
Франція	Унітарна держава; комуни, департаменти та регіони – 3 рівні МС	Місцеві податки (taxe foncière, taxe d'habitation): 30–40%; субвенції держави: 25–30%; дотація загального функціонування (DGF): ~17 млрд євро/рік; місцеві позики: 5–10%	Система «блокових субвенцій» (dotations globales): загальна дотація DGF покриває операційні видатки без жорсткого цільового призначення. Муніципальні облігації – активний інструмент. Ринок муніципального кредиту регулюється спеціалізованим банком Banque Postale
Польща (ЄС-фонди)	Структурні фонди ЄС – інструмент розвитку	У 2021–2027 рр. Польща отримує ~76 млрд євро з фондів ЄС; частина – через регіональні програми прямо для гмін	Ключовий механізм: ЄФРР (Європейський фонд регіонального розвитку) фінансує дороги, ЖКГ, цифровізацію. Умови доступу: відповідність стратегіям розвитку, якісна проєктна документація, співфінансування 15–25% з власних коштів
Естонія	Мала унітарна держава; 79 місцевих самоврядувань після реформи 2017	ПДФО (11,9% від надходжень): ~55–60% доходів ОМС; субвенції на освіту та соц. захист: ~25%; кошти ЄС: ~8–12%; власні доходи: ~8%	Висока частка ПДФО у місцевих бюджетах забезпечує значну фіскальну автономію. Повна цифровізація бюджетного процесу: e-Estonia дозволяє моніторити кожен платіж у реальному часі. Відсутність касових розривів завдяки єдиному казначейському рахунку

Швеція	Розвинена децентралізована модель; муніципалітети мають право встановлювати ставки прибуткового податку	Місцевий прибутковий податок (kommunalskatt): 60–70% доходів; державні гранти: 15–20%; міжмуніципальне вирівнювання: ~10%; позики та облігації: 5–7%	Муніципалітети Швеції самостійно встановлюють ставку місцевого прибуткового податку (середня ~30%). Система вирівнювання через «комунальний банк» (Kommuninvest) надає дешеве кредитування. Бюджет участі застосовується у великих містах (Гетеборг, Стокгольм)
Німеччина	Федеративна держава; громади (Gemeinden) – базова одиниця МС земель	Промисловий податок (Gewerbesteuer): 15–20% доходів; ПДФО (частка): 15%; ПДВ (частка): 5–7%; субвенції земель: 25–30%; власні надходження: 10–15%	Унікальний Gewerbesteuer (промисловий / торговий податок) надає громадам значний обсяг власних доходів, прив'язаних до економічної активності. Кооперативні комунальні банки (Sparkassen) кредитують громади. Інвестиційні програми земель фінансують капітальні проекти

Джерело: систематизовано автором на основі [37; 47; 49]

Аналіз даних табл. 1.4 дозволяє сформулювати ряд концептуальних висновків щодо організації фінансових інструментів розвитку місцевих громад у провідних країнах Європи.

По-перше, в усіх досліджуваних країнах власні доходи (місцеві податки, неподаткові надходження) займають значну частку в структурі місцевих бюджетів – від 35-42% у Польщі до 60-70% у Швеції. Висока частка власних доходів є передумовою реальної фінансової автономії та стимулює ефективність управління: громади більш ощадливо витрачають «зароблені» кошти, ніж «отримані» у вигляді трансфертів [47].

По-друге, системи міжбюджетного вирівнювання у зрілих демократіях побудовані на принципі «горизонтального» перерозподілу – не лише від центру до регіонів, але й між самими регіонами залежно від їх фіскального потенціалу. Польська система вирівнювання через «субвенцію вирівнювання» та Шведська система горизонтального вирівнювання через «комунальний банк» є

прикладом такого підходу [48; 49]. Україна лише частково запровадила механізм горизонтального вирівнювання через базову дотацію.

По-третє, доступ до коштів структурних фондів ЄС (ЄФРР, ЄСФ) є одним із ключових факторів розвитку місцевих громад у країнах ЄС. Польща, що у 2021–2027 рр. отримує близько 76 млрд євро з фондів ЄС [46], демонструє, що ефективне поглинання структурних фондів потребує двох ключових умов: якісної проєктної документації та власного співфінансування на рівні 15–25%. Ці умови є безпосередньо релевантними для підготовки українських ТГ до доступу до EU Ukraine Facility у рамках євроінтеграційного процесу.

По-четверте, естонський досвід повної цифровізації бюджетного процесу (e-Estonia) демонструє, що впровадження цифрових рішень в управлінні публічними фінансами принципово підвищує їхню прозорість та ефективність. Реальний моніторинг кожного платежу в рамках єдиного казначейського рахунку дозволяє уникнути касових розривів та мінімізувати ризики зловживань [45].

По-п'яте, досвід Франції, Польщі та Швеції щодо муніципальних позик як інструменту фінансування капітальних інвестицій заслуговує особливої уваги. Французький досвід Caisse des Dépôts (інституційний банк, що кредитує комуни на пільгових умовах) та шведський Kommuninvest (кооперативний банк місцевих самоврядувань) свідчать про ефективність спеціалізованих інститутів муніципального кредитування [44; 48]. В Україні аналогом може стати Фонд розвитку місцевого самоврядування, перспективи утворення якого обговорюються у контексті повоєнного відновлення.

По-шосте, партисипативний бюджет у різних формах застосовується у більшості досліджуваних країн, проте найбільшого розвитку він набув у містах Польщі (Варшава, Лодзь, Краків) та Швеції (Стокгольм, Гетеборг). Ключовим уроком є те, що зростання частки бюджету участі понад 3% видатків суттєво підвищує рівень громадянської залученості та якість реалізованих проєктів [49].

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виокремити принципи побудови ефективної системи фінансових інструментів розвитку місцевих

громад: принцип фінкальної кореспонденції (відповідність власних доходів закріпленим видатковим зобов'язанням); принцип прозорості та підзвітності (публічність бюджетного процесу та звітності); принцип партисипації (залучення мешканців до прийняття фінансових рішень); принцип субсидіарності (передача максимуму повноважень і ресурсів на рівень, найближчий до споживачів послуг); принцип сталості (збалансованість поточних та розвиткових видатків) [42; 47].

Водночас особливого значення набуває питання адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування ТГ України. З урахуванням проведеної реформи децентралізації та викликів воєнного стану, доцільним є впровадження окремих елементів європейських практик у вітчизняну систему фінансового управління.

Зокрема, перспективним напрямом є розширення частки власних доходів місцевих бюджетів за рахунок підвищення ролі податку на доходи фізичних осіб, аналогічно до моделі Естонії та Швеції, що дозволить зміцнити фінансову автономію громад. Важливим кроком також є розвиток механізмів муніципального кредитування через створення спеціалізованих фінансових інститутів за зразком шведського Kommuninvest або французьких інституцій розвитку, що забезпечить доступ громад до довгострокових фінансових ресурсів на пільгових умовах.

Не менш актуальним є вдосконалення системи міжбюджетного вирівнювання шляхом посилення її горизонтальної складової, що дозволить зменшити диспропорції у фінансовому забезпеченні територій. У цьому контексті доцільно враховувати досвід Польщі та Німеччини, де перерозподіл ресурсів між громадами здійснюється з урахуванням їх податкового потенціалу.

Крім того, важливим напрямом є активізація участі ТГ у міжнародних програмах фінансування та підготовка до ефективного використання коштів Європейського Союзу, зокрема в рамках інструменту Ukraine Facility. Це потребує підвищення якості стратегічного планування, розвитку проєктного

менеджменту та забезпечення належного рівня співфінансування з місцевих бюджетів.

Окрему увагу слід приділити цифровізації управління місцевими фінансами за прикладом Естонії, що дозволить підвищити прозорість бюджетного процесу, ефективність використання коштів та довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити кілька практичних напрямів, які є безпосередньо застосовними до умов Виноградівської ТГ Закарпатської області.

По-перше, польський досвід активного використання фондів ЄС є особливо релевантним з огляду на транскордонне розташування громади та участь у програмах транскордонного співробітництва. Виноградівська ТГ потенційно може скористатися інструментами Interreg та Ukraine Facility для фінансування інфраструктурних і соціальних проєктів, що потребує нарощування спроможності у сфері проєктного менеджменту та стратегічного планування.

По-друге, естонська модель цифровізації бюджетного процесу може бути адаптована через впровадження прозорого онлайн-звітування про виконання місцевого бюджету, що підвищить довіру мешканців та стимулюватиме їх участь у бюджетних рішеннях. Це набуває особливого значення для громади з активним діаспорним потенціалом.

По-третє, польський та шведський досвід розвитку бюджету участі підтверджує, що навіть при обмежених ресурсах виділення 2-3% видатків на партисипативні ініціативи суттєво підвищує ефективність реалізованих проєктів та залученість мешканців. Запровадження бюджету участі у Виноградівській ТГ сприятиме зміцненню соціального капіталу громади та мобілізації місцевих ресурсів.

Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів розвитку місцевих громад свідчить про наявність ефективних і різноманітних моделей фінансового забезпечення територій, які базуються на високому рівні

фіскальної децентралізації, диверсифікації джерел доходів та активному використанні інноваційних фінансових механізмів. Ключовими характеристиками таких моделей є значна частка власних доходів у структурі місцевих бюджетів, розвинені системи міжбюджетного вирівнювання, доступ до довгострокових фінансових ресурсів через муніципальні запозичення, а також широке застосування інструментів партисипативного управління.

Порівняльний аналіз показує, що ефективність фінансових інструментів розвитку громад значною мірою залежить не лише від обсягів ресурсів, але й від якості інституційного середовища, рівня прозорості бюджетного процесу та спроможності органів місцевого самоврядування до стратегічного планування і управління фінансами. Особливу роль відіграє також інтеграція громад у ширші фінансові системи – як національні, так і наднаціональні (зокрема, через доступ до фондів ЄС).

Отже, для України врахування зарубіжного досвіду має стратегічне значення в умовах продовження реформи децентралізації та необхідності післявоєнного відновлення. Імплементація окремих елементів європейських практик – зокрема розширення фінансової автономії громад, розвиток муніципального кредитування, посилення горизонтального вирівнювання та цифровізації бюджетного процесу – може суттєво підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територій. На нашу думку, для Виноградівської ТГ найбільш пріоритетними є три напрями адаптації зарубіжного досвіду: розвиток інституційної спроможності для участі в програмах ЄС (польський досвід), впровадження бюджету участі як інструменту мобілізації місцевих ресурсів (шведський досвід) та цифровізація бюджетного процесу з метою підвищення прозорості і довіри громадян (естонська модель). Саме ці три напрями стануть концептуальною основою рекомендацій, розроблених у третьому розділі, та визначатимуть пріоритети фінансової стратегії громади на середньострокову перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Соціально-економічна характеристика Виноградівської ТГ

Виноградівська міська територіальна громада (Виноградівська міська ТГ) є однією з найбільших за чисельністю населення громад Берегівського району Закарпатської області. Адміністративним центром є місто Виноградів, розташоване у південно-західній частині Закарпаття в безпосередній близькості до державного кордону з Угорщиною та Румунією. Вигідне транспортно-географічне положення визначає транзитний потенціал громади та формує передумови для прикордонного торгово-економічного співробітництва. Відстань до обласного центру – міста Ужгород становить близько 110 км.

Громада утворена в процесі реформи децентралізації та об'єднує 14 населених пунктів: місто Виноградів і 13 сільських поселень: Боржавське, Букове, Велика Копаня, Великі Ком'яти, Дротинці, Мала Копаня, Олешник, Онок, Підвиноградів, Притисянське, Тросник, Фанчиково та Широке. Загальна площа громади становить 248,7 км², код КАТОТТГ – UA21020110000091104, код місцевого бюджету – 0753000000. Чисельність населення, за даними порталу «Децентралізація» – 63 371 осіб.

Загальну паспортну характеристику Виноградівської міської ТГ наведено в табл. 2.1.

Аналіз складу та розміщення населених пунктів громади свідчить про значну просторову диференціацію: місто Виноградів концентрує переважну частку населення, тоді як сільські поселення здебільшого розташовані у радіусі 5-20 км від адміністративного центру. Така конфігурація обумовлює необхідність розвиненої транспортної та інфраструктурної системи, а також стимулює маятникову трудову міграцію з сіл до центру.

Загальна характеристика Виноградівської міської ТГ

Показник	Характеристика
Офіційна назва	Виноградівська міська територіальна громада
Адміністративний центр	місто Виноградів
Область / район	Закарпатська область, Берегівський район
Код КАТОТТГ	UA21020110000091104
Код місцевого бюджету	0753000000
Загальна площа	248,7 км ²
Кількість населених пунктів	14 (1 місто + 13 сіл)
Чисельність населення	63 371 осіб (за даними порталу «Децентралізація»)
Міський голова	Бочкай Степан Золтанович
Секретар ради	Чейпеш Марія
Склад депутатів ради	38 депутатів
Офіційний сайт	vin-rada.gov.ua
Склад (14 нас. пунктів)	Виноградів, Боржавське, Букове, Велика Копаня, Великі Ком'яти, Дротинці, Мала Копаня, Олешник, Онок, Підвиноградів, Притисянське, Тросник, Фанчиково, Широке
Міжнародна підтримка	Проект USAID «ГОВЕРЛА» (2021–2027, 150 млн USD)
Стратегічний документ	Стратегія розвитку Виноградівської міської ТГ до 2027 р.

Джерело: складено за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Демографічна ситуація у громаді упродовж 2022-2025 рр. перебуває під впливом двох різноспрямованих чинників: з одного боку – відтоку частини населення у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії та трудовою еміграцією, з іншого – приїзду внутрішньо переміщених осіб з постраждалих регіонів України. Для облаштування ВПО у 2023 р. прийнято рішення Виноградівської міської ради №1151 про затвердження Програми забезпечення перебування внутрішньо переміщених осіб на 2023 рік.

Економічна база громади є диверсифікованою. Традиційно значимою є аграрна складова: виноградарство (що символічно відображено в топонімі міста), садівництво, рослинництво. Промисловий сектор представлений легкою

промисловістю (швейне та текстильне виробництво), деревообробкою. У секторі послуг ключову роль відіграє торгівля – як внутрішня, так і прикордонна. Туристично-рекреаційний потенціал реалізується через культурно-історичні об'єкти та природні ресурси Закарпаття. Громада є учасником Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» (2021-2027), що підтримує розвиток місцевого самоврядування в 74 громадах 12 областей з загальним обсягом фінансування 150 млн дол. США.

Система управління Виноградівської міської ТГ. Організаційна структура управління громадою побудована відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» і включає представницький орган (міська рада), виконавчий орган (виконавчий комітет) та систему структурних підрозділів. Структуру системи управління наведено в табл. 2.2.

Система органів управління Виноградівської міської ТГ

Орган / структурний підрозділ	Основні функції	Примітки
Виноградівська міська рада (38 депутатів + міський голова)	Представницький орган МС; вирішує питання місцевого значення; затверджує бюджет, програми розвитку, регуляторні акти	Міський голова Бочкай С.З.; секретар ради Чейпеш М.
Виконавчий комітет Виноградівської міської ради	Виконавчий орган; забезпечує виконання рішень ради; управляє поточною діяльністю громади	Очолює міський голова, до складу входять заступники та керуючий справами
Відділ фінансів та економіки	Складання та виконання місцевого бюджету, фінансовий контроль, прогнозування	Підзвітний раді та виконкому
Відділ освіти та науки	Управління закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти	Понад 20 закладів освіти на території ТГ
Відділ охорони здоров'я	Координація медичних установ: КНП «Виноградівська районна лікарня», КНП «Виноградівський ЦПМСД»	Первинна та вторинна медична допомога
Відділ соціального захисту населення	Надання соціальних послуг, підтримка ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю	Кількість отримувачів соц. послуг зростає з 2022 р.

Продовження табл. 2.2

Виноградівське ВУЖКГ	Житлово-комунальне господарство: водопостачання, благоустрій, вивезення ТПВ	Комунальне підприємство в комунальній власності ТГ
Старости старостинських округів (13 одиниць)	Представляють інтереси мешканців сіл у виконкомі; організують виконання рішень ради на місцях	По одному старості на кожен сільський населений пункт ТГ
Відділ військового обліку (з 2023 р.)	Облік військовозобов'язаних, взаємодія з ТЦК; відповідає потребам воєнного часу	Створений рішенням №1155 сесії міської ради від 28.02.2023

Джерело: систематизовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Аналіз структури управління, представленої в табл. 2.2, свідчить про те, що система місцевого самоврядування Виноградівської міської ТГ є розгалуженою та охоплює весь спектр повноважень, передбачених чинним законодавством. Виноградівська міська рада складається з 38 депутатів та міського голови Бочкає Степана Золтановича. Ключові фінансово-управлінські функції зосереджені у відділі фінансів та економіки, який відповідає за складання й виконання бюджету, формування фінансових прогнозів та здійснення внутрішнього фінансового контролю. В умовах воєнного стану суттєво зросло навантаження на відділ соціального захисту населення та новостворений (рішенням №1155 від 28.02.2023) відділ військового обліку.

Інституційна спроможність громади посилилась у 2022–2025 рр. завдяки підтримці Проєкту USAID «ГОВЕРЛА», в рамках якого Виноградівська рада отримала технічну допомогу у сферах стратегічного планування та управління. Результатом стала розробка Стратегії розвитку Виноградівської міської ТГ до 2027 року, процес підготовки якої розпочато у 2023 р. Важливим інститутом, що забезпечує зв'язок сільських громад з центром, є старости старостинських округів – по одному на кожне з 13 сіл.

Зведену характеристику ключових фінансових показників бюджету Виноградівської міської ТГ (загального та спеціального фондів) за 2022-2025 рр. наведено в табл. 2.3.

Зведені показники бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022-2025 рр., тис.**грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Доходи загального фонду (ЗФ) – усього, тис. грн	563 318,8	607 269,0	692 087,2	763 114,0
у т.ч. власні доходи ЗФ (без трансфертів)	325 583,7	377 559,5	433 301,6	480 053,2
у т.ч. офіційні трансфери до ЗФ	237 735,2	229 709,5	258 785,6	283 060,7
Доходи спеціального фонду (СФ) – усього, тис. грн	15 920,4	106 614,9	46 588,1	39 343,6
у т.ч. власні надходження бюджетних установ	11 303,0	58 066,0	15 233,5	12 589,9
у т.ч. благодійні внески та гранти	4 717,9	45 333,3	4 920,8	4 435,1
у т.ч. доходи від операцій з капіталом	4 280,5	11 367,2	16 795,0	–
Доходи бюджету – разом (ЗФ + СФ), тис. грн	579 239,2	713 883,9	738 675,3	802 457,6
Видатки загального фонду – усього, тис. грн	524 645,5	574 301,0	635 343,1	719 810,5
Сальдо ЗФ (доходи – видатки), тис. грн	+38 673,3	+32 968,0	+56 744,1	+43 303,5

Джерело: розраховано та систематизовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Дані табл. 2.3 засвідчують, що доходи бюджету Виноградівської міської ТГ в цілому зросли з 579 239,2 тис. грн у 2022 р. до 802 457,6 тис. грн у 2025 р. – тобто на 38,5%. При цьому доходи загального фонду зростають стабільно (від 563 318,8 до 763 114,0 тис. грн, +35,5%), тоді як обсяг спеціального фонду має виражену нерівномірність: пік у 2023 р. (106 614,9 тис. грн) обумовлений значним обсягом благодійних надходжень на підтримку ВПО та цільових субвенцій. Позитивним сигналом є стабільне позитивне сальдо загального фонду протягом усього досліджуваного періоду.

Видатки на державне управління у 2025 р. становили 69 879,0 тис. грн, що на 59,2% перевищує рівень 2022 р. Дану динаміку ілюструє рис. 2.1.

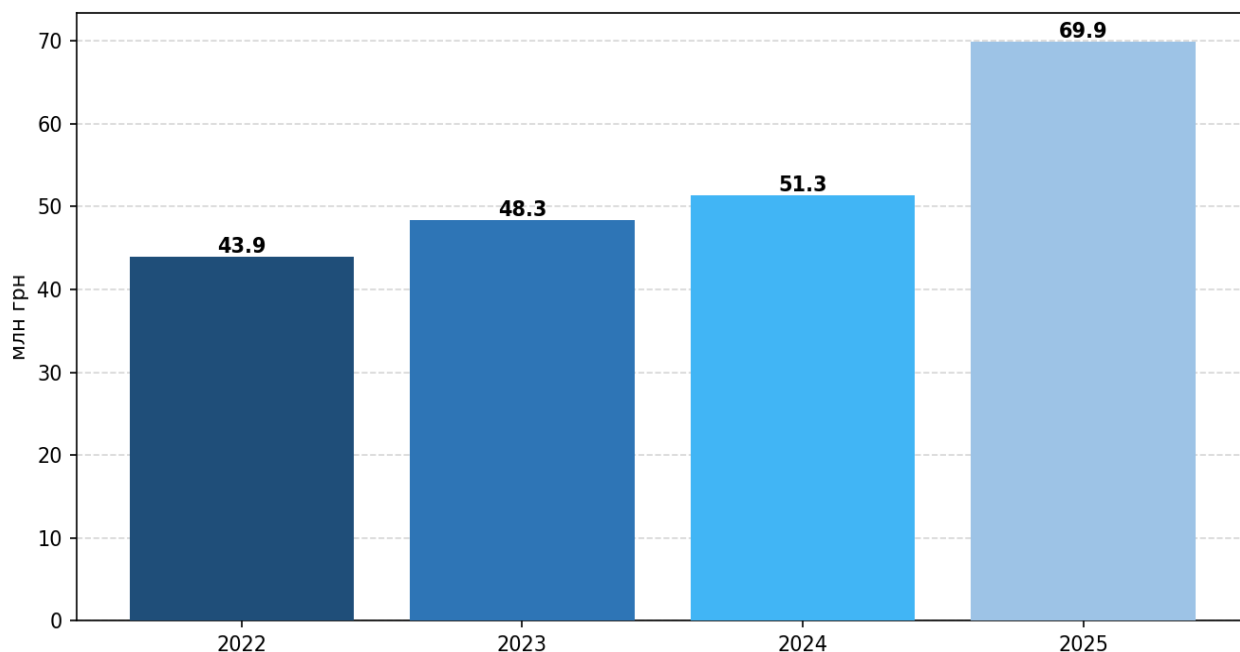


Рис. 2.1. Динаміка видатків на державне управління Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Зростання видатків на управління з 43,9 до 69,9 млн грн обумовлено насамперед підвищенням мінімальної заробітної плати, розширенням штату (зокрема, утворенням відділу військового обліку у 2023 р.), а також збільшенням асигнувань на матеріально-технічне забезпечення в умовах воєнного часу.

Таким чином, Виноградівська міська ТГ є фінансово спроможним суб'єктом місцевого самоврядування із чіткою системою управління, розгалуженою мережею комунальних установ та стабільним бюджетом, що зростає. Водночас прикордонне розташування, значна частка сільського населення у 13 старостинських округах, а також функція приймаючої громади для ВПО формують специфічний контекст для аналізу фінансових інструментів: ТГ одночасно є об'єктом фінансових потреб (соціальна інфраструктура, житло, зайнятість) і потенційним реципієнтом міжнародної

фінансової підтримки. Ця двоїстість визначатиме логіку аналізу доходів, видатків та ефективності фінансових інструментів у наступних підрозділах.

2.2. Аналіз доходів і видатків бюджету територіальної громади

Аналіз виконання бюджету Виноградівської міської ТГ здійснено на основі офіційних даних порталу openbudget.gov.ua за 2022-2025 рр. Для повноти картини розглядаються як загальний, так і спеціальний фонди бюджету. Співвідношення доходів загального та спеціального фондів відображено на рис. 2.2.

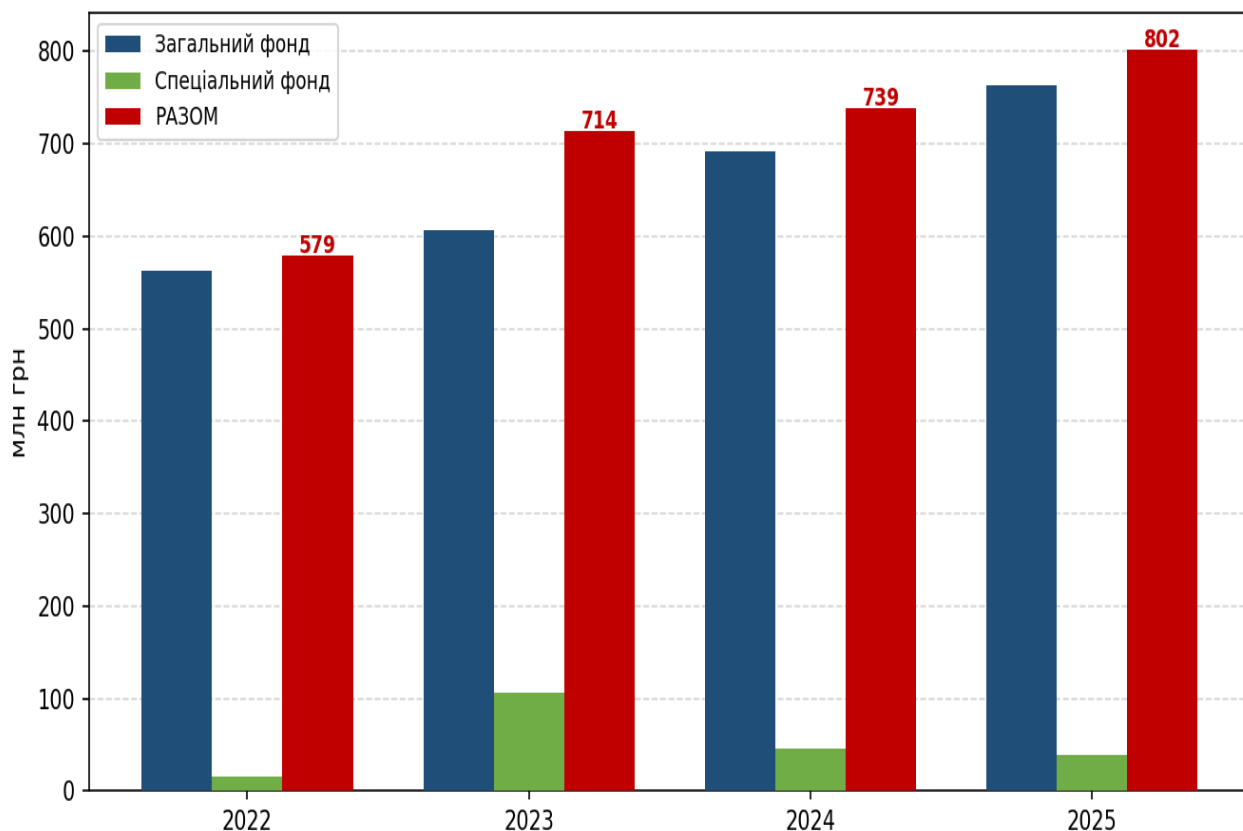


Рис. 2.2. Доходи бюджету Виноградівської міської ТГ: загальний фонд, спеціальний фонд та загальний обсяг за 2022-2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Рис. 2.2 унаочнює, що загальний фонд домінує у структурі бюджетних доходів і демонструє рівномірне зростання. Спеціальний фонд є значно меншим за обсягом, але відзначається виразною нерівномірністю: у 2023 р.

відбувся різкий стрибок до 106,6 млн грн унаслідок масштабного надходження благодійних коштів та субвенцій для підтримки ВПО, тоді як у 2024-2025 рр. показник нормалізувався до 39-47 млн грн. Загальний обсяг бюджету зріс з 579,2 до 802,5 млн грн (+38,5%).

Детальний аналіз доходів загального фонду за складовими наведено в табл. 2.4.

**Динаміка доходів загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ за
2022–2025 рр., тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2022, %
Податкові надходження – разом	312 251,6	335 510,8	370 573,0	423 001,5	+35,5
ПДФО – разом	241 073,5	239 026,4	252 264,6	276 140,8	+14,6
з них: ПДФО з зарплати	189 107,1	201 436,2	228 887,6	247 881,9	+31,1
ПДФО з грош. забезпечення вій/слк	36 793,9	17 013,6	–	–	–
Акцизний податок – разом	12 072,0	24 665,4	27 652,8	38 591,5	+219,7
Місцеві податки та збори – разом	58 901,9	71 732,2	90 465,8	108 138,6	+83,6
у т.ч. єдиний податок	39 278,4	41 134,8	56 283,5	63 142,6	+60,8
у т.ч. податок на майно	18 992,9	29 785,2	33 372,1	43 765,1	+130,4
у т.ч. туристичний збір	630,6	812,1	810,2	1 230,8	+95,2
Неподаткові надходження – разом	13 332,1	42 048,7	62 728,6	57 039,9	+327,9
Плата за адміністративні послуги	11 285,4	37 719,3	54 879,1	52 746,9	+367,4
Оренда майна (комунального)	1 483,0	1 423,9	1 242,9	1 389,8	-6,3
Офіційні трансферти – разом	237 735,2	229 709,5	258 785,6	283 060,7	+19,1
Базова дотація	31 991,2	42 854,1	25 537,7	29 153,0	-8,9
Освітня субвенція	192 678,4	180 898,3	215 156,9	217 904,5	+13,1
Інші субвенції та дотації	13 065,6	5 957,1	18 091,0	36 003,2	+175,6
Доходи ЗФ – Усього	563 318,8	607 269,0	692 087,2	763 114,0	+35,5

Джерело: складено та розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Загальний обсяг доходів загального фонду зріс на 35,5% – з 563 318,8 до 763 114,0 тис. грн. Найбільш динамічними є неподаткові надходження (+327,9%), що пов'язано зі стрімким зростанням плати за адміністративні послуги: з 11 285,4 до 52 746,9 тис. грн (+367,4%). Це відображає реєстраційну активність

населення (в тому числі ВПО) та розширення функцій ЦНАП. Акцизний податок зріс на 219,7% – з 12 072,0 до 38 591,5 тис. грн – насамперед за рахунок акцизу з ввезених підакцизних товарів (паливо), що зросло з 3 418,9 до 22 613,5 тис. грн.

Щодо ПДФО, у 2023 р. зафіксовано зниження відносно 2022 р. (з 241 073,5 до 239 026,4 тис. грн), що безпосередньо пов'язано з перерозподілом ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців на користь державного бюджету, запровадженим відповідно до змін бюджетного законодавства в умовах воєнного стану. Якщо у 2022 р. цей підвид ПДФО приніс 36 793,9 тис. грн, то у 2023 р. – лише 17 013,6 тис. грн. Слід зазначити, що нормативи зарахування ПДФО до місцевих бюджетів протягом 2022–2025 рр. зазнавали змін, що зумовлює необхідність їх верифікації за актуальними редакціями Бюджетного кодексу при подальших розрахунках. Починаючи з 2024 р. ПДФО відновило зростання до 252 264,6–276 140,8 тис. грн завдяки підвищенню мінімальної та середньої заробітної плати.

Структурний аналіз доходів бюджету наведено в табл. 2.5 та проілюстровано на рис. 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.5

**Структура доходів загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ
за 2022-2025 рр., %**

Складова доходів ЗФ	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Власні доходи ЗФ (без трансфертів)	57,8	62,2	62,6	62,9
у т.ч. податкові надходження	55,4	55,2	53,5	55,4
у т.ч. неподаткові надходження	2,4	6,9	9,1	7,5
у т.ч. місцеві податки і збори	10,5	11,8	13,1	14,2
Офіційні трансферти	42,2	37,8	37,4	37,1
у т.ч. базова дотація	5,7	7,1	3,7	3,8
у т.ч. освітня субвенція	34,2	29,8	31,1	28,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Структурний аналіз доходів загального фонду бюджету Виноградівської міської територіальної громади за 2022–2025 рр. (табл. 2.5) свідчить про поступове посилення ролі власних джерел формування бюджетних ресурсів. Зокрема, частка власних доходів (без урахування трансфертів) зросла з 57,8 % у 2022 р. до 62,9 % у 2025 р., що вказує на підвищення рівня фінансової самодостатності громади.

У структурі власних доходів домінують податкові надходження, частка яких залишається відносно стабільною: після незначного зниження у 2024 р. (до 53,5 %) у 2025 р. вона відновилась до рівня 55,4 %. Водночас спостерігається суттєве зростання ролі неподаткових надходжень: з 2,4 % у 2022 р. до 9,1 % у 2024 р. з подальшим незначним скороченням до 7,5 % у 2025 р., що може свідчити про активізацію використання альтернативних джерел доходів, зокрема адміністративних платежів та доходів від комунального майна.

Особливої уваги заслуговує динаміка місцевих податків і зборів, частка яких у доходах загального фонду зросла з 10,5 % у 2022 р. до 14,2 % у 2025 р. Це є позитивною тенденцією, що відображає розширення податкової бази та підвищення ефективності адміністрування місцевих податків.

Натомість частка офіційних трансфертів у доходах бюджету має тенденцію до скорочення – з 42,2 % у 2022 р. до 37,1 % у 2025 р., що є свідченням зменшення залежності громади від міжбюджетних ресурсів. У структурі трансфертів переважає освітня субвенція, хоча її частка поступово знижується (з 34,2 % до 28,6 %), тоді як частка базової дотації має нестійку динаміку з піковим значенням у 2023 р.

Порівняльна характеристика структури доходів у 2022 та 2025 рр. (рис. 2.4) наочно демонструє зміцнення фінансової автономії громади через підвищення частки внутрішніх джерел фінансування.

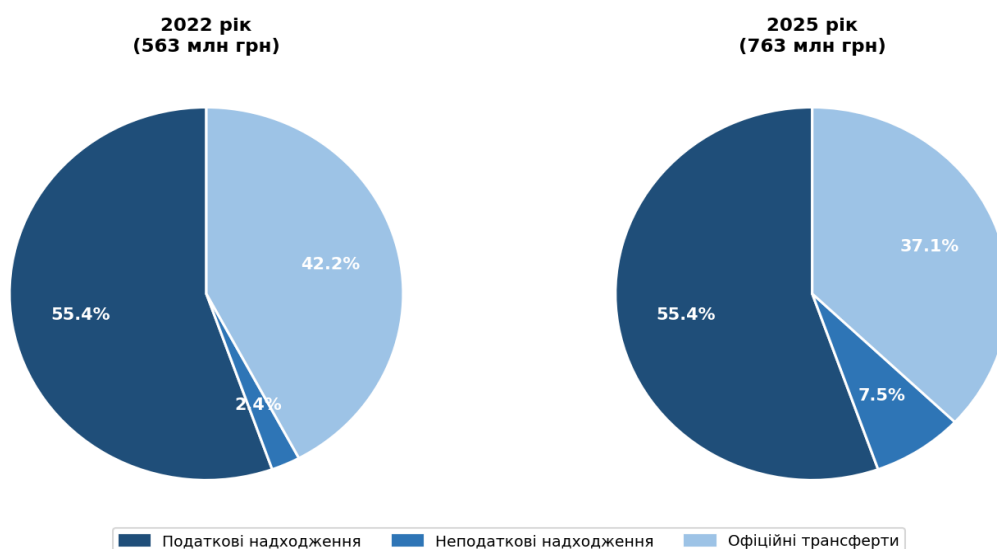


Рис. 2.4. Структура доходів загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ у 2022 та 2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Рис. 2.4 підтверджують позитивну структурну тенденцію: частка власних доходів у загальних доходах ЗФ зросла з 57,8% у 2022 р. до 62,9% у 2025 р. (+5,1 в.п.), а частка трансфертів відповідно знизилась з 42,2% до 37,1%.

Аналіз доходів спеціального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ наведено в табл. 2.6.

**Динаміка та структура доходів спеціального фонду бюджету
Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр., тис. грн**

Складова доходів СФ	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Екологічний податок	149,9	156,2	197,5	192,6
Власні надходження бюджетних установ – разом	11 303,0	58 066,0	15 233,5	12 589,9
Плата за послуги (основна діяльність)	6 585,0	12 732,7	10 312,7	8 154,8
Благодійні внески та гранти	3 385,6	41 881,0	4 920,8	585,1
Цільові надходження від підприємств/фізосіб	1 332,4	3 452,3	–	3 850,0
Доходи від операцій з капіталом	4 280,5	11 367,2	16 795,0	–
Продаж майна комунальної власності	47,8	2 125,9	6 683,4	–
Продаж земельних ділянок	4 232,7	9 241,3	10 111,6	–
Трансферти до СФ	–	36 926,5	14 303,9	2 253,7
Цільові фонди	164,0	96,9	58,1	177,0
Доходи СФ – Усього	15 920,4	106 614,9	46 588,1	39 343,6

Джерело: складено та розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Особливістю доходів спеціального фонду є значна частка позабюджетних джерел – власних надходжень бюджетних установ (плата за послуги, благодійні внески та гранти). У 2023 р. обсяг благодійних надходжень і грантів сягнув 41 881,0 тис. грн – абсолютний максимум за весь досліджуваний період – що пояснюється потоком гуманітарної допомоги на підтримку ВПО через медичні та освітні заклади громади. Доходи від операцій з капіталом (переважно продаж земельних ділянок) є значним джерелом: у 2024 р. вони становили 16 795,0 тис. грн.

Аналіз видаткової частини бюджету Виноградівської міської ТГ наведено в табл. 2.7.

**Динаміка видатків загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ
за 2022–2025 рр., тис. грн**

Функціональний напрям	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2022, %
Державне управління	43 907,3	48 347,3	51 333,7	69 879,0	+59,2
Освіта – разом	399 525,3	422 924,9	471 118,6	513 611,5	+28,6
у т.ч. дошкільна освіта	92 863,2	109 123,2	123 378,0	129 058,8	+39,0
у т.ч. загальна серед. освіта (місц.кошти)	84 155,5	105 916,6	99 559,0	109 005,0	+29,5
у т.ч. освітня субвенція (заг. сер. освіта)	192 678,4	180 898,3	215 156,9	217 904,5	+13,1
Охорона здоров'я	14 077,9	15 002,1	15 422,4	20 303,7	+44,2
Соціальний захист та забезпечення	8 282,8	10 705,3	15 501,2	18 151,2	+119,2
у т.ч. підтримка ВПО	40,0	1 075,4	2 449,6	1 970,8	–
у т.ч. підтримка ветеранів	–	150,0	100,0	299,3	–
Культура і мистецтво	10 551,4	11 230,2	11 320,9	12 521,2	+18,7
Фізична культура і спорт	4 438,6	5 257,3	7 260,1	8 014,2	+80,6
Житлово-комунальне господарство	28 115,0	39 548,5	41 214,5	49 272,1	+75,2
Економічна діяльність	12 322,5	14 845,4	15 211,3	19 528,6	+58,5
у т.ч. дорожнє господарство	9 509,4	10 592,8	–	13 970,0	–
Інша діяльність (захист нас., ЦЗ, пожежна охор.)	1 006,4	3 306,5	3 575,2	3 709,1	+268,5
Міжбюджетні трансферти	2 418,3	3 133,4	3 385,3	4 820,0	+99,3
Видатки ЗФ – Усього	524 645,5	574 301,0	635 343,1	719 810,5	+37,2

Джерело: складено та розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Загальний обсяг видатків загального фонду зріс з 524 645,5 тис. грн у 2022 р. до 719 810,5 тис. грн у 2025 р. (+37,2%). Домінуючим напрямом є освіта – 513 611,5 тис. грн у 2025 р. (71,4% від загальних видатків ЗФ). Рівень

виконання видаткових планів стабільно становить 97,8-98,5%, що свідчить про реалістичність бюджетного планування.

Найвищий темп зростання (+119,2%) демонструють видатки на соціальний захист: з 8 282,8 у 2022 р. до 18 151,2 тис. грн у 2025 р. Це пов'язано із виплатами на підтримку ВПО, збільшенням видатків на ветеранів та розширенням соціальних послуг. Видатки на ЖКГ зросли на 75,2% до 49 272,1 тис. грн у 2025 р. унаслідок збільшення асигнувань на благоустрій та комунальну інфраструктуру. Рис. 2.5 ілюструє, що майже всі напрями видатків мають висхідну динаміку.

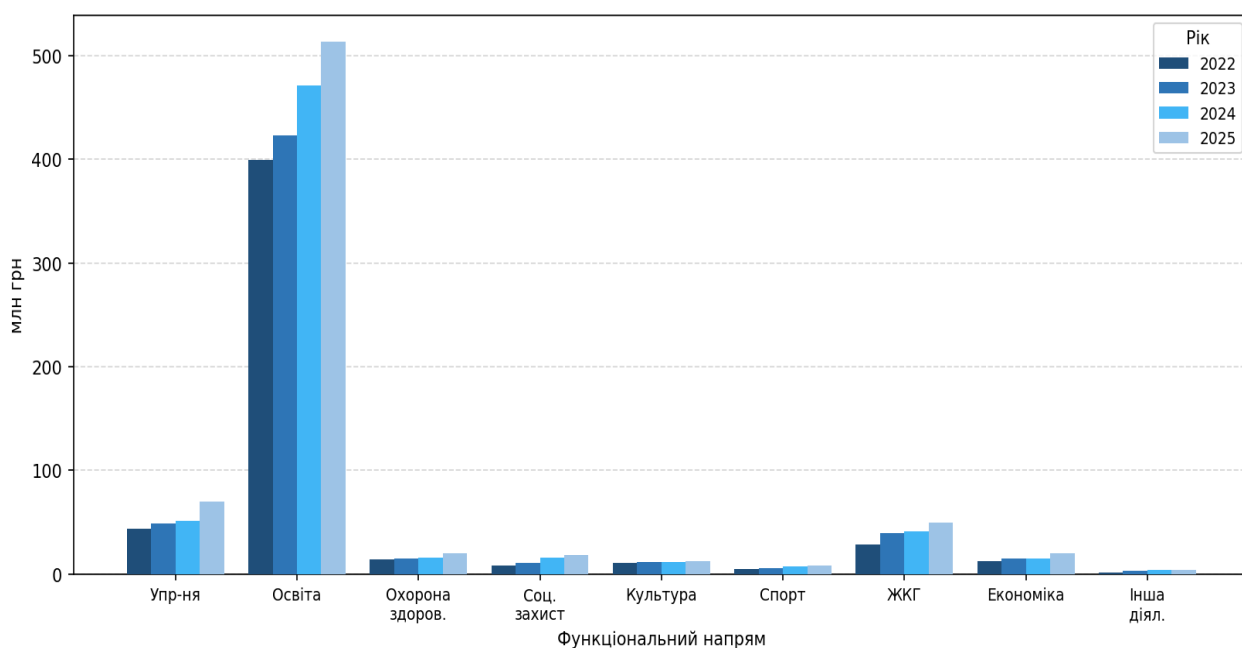


Рис. 2.5. Динаміка видатків загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр. (за функціональними напрямками), млн грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Стабільно позитивне сальдо загального фонду (+33,0–57,0 млн тис. грн щорічно) засвідчує обережну та збалансовану бюджетну політику громади в умовах воєнного часу.

Таким чином, проведений аналіз доходів і видатків бюджету Виноградівської міської територіальної громади за 2022–2025 рр. дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків:

- По-перше, дохідна база бюджету демонструє стійку позитивну динаміку, що проявляється як у зростанні загального обсягу доходів, так і в поступовому підвищенні частки власних надходжень. Це свідчить про зміцнення фінансової спроможності громади та зменшення її залежності від міжбюджетних трансфертів. Особливо вагомим є зростання місцевих податків і зборів, акцизного податку та адміністративних платежів, що вказує на розширення економічної активності та покращення адміністрування доходів.

- По-друге, структура доходів характеризується поступовою трансформацією у напрямі підвищення ролі внутрішніх джерел фінансування. Водночас значна частка освітньої субвенції зберігає вплив держави на формування ресурсної бази громади, що обумовлює певні обмеження фінансової автономії.

- По-третє, спеціальний фонд бюджету має нестабільний характер формування, що зумовлено його залежністю від разових і нерегулярних надходжень, зокрема благодійної допомоги, грантів та доходів від операцій з капіталом. Це підкреслює його допоміжну роль у фінансовій системі громади.

- По-четверте, видаткова частина бюджету характеризується соціальною спрямованістю та домінуванням витрат на освіту, що відповідає функціональним повноваженням органів місцевого самоврядування. Водночас суттєве зростання видатків на соціальний захист, житлово-комунальне господарство та економічну діяльність свідчить про адаптацію бюджетної політики до викликів воєнного часу та необхідність підтримки вразливих категорій населення.

- По-п'яте, наявність стабільного профіциту загального фонду протягом досліджуваного періоду вказує на обережний підхід до бюджетного планування та високий рівень фінансової дисципліни. Разом із тим, така ситуація може свідчити і про потенційну наявність резервів для більш активного фінансування розвитку громади, зокрема інвестиційних та інфраструктурних проєктів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що бюджет Виноградівської міської ТГ у 2022-2025 рр. характеризується відносною збалансованістю, зростанням доходного потенціалу та підвищенням рівня фінансової самостійності. Водночас зберігаються окремі структурні дисбаланси та залежність від

зовнішніх джерел фінансування, що потребує розробки заходів щодо подальшого зміцнення дохідної бази та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

2.3. Оцінка ефективності використання фінансових інструментів розвитку громади

Оцінку ефективності фінансових інструментів розвитку Виноградівської міської ТГ проведено на основі кількісних показників виконання бюджету, аналізу структурних змін та порівняльного аналізу по роках досліджуваного періоду.

Детальну структуру та динаміку місцевих податків і зборів представлено в табл. 2.8 та на рис. 2.6.

Динаміка надходжень місцевих податків і зборів до бюджету**Виноградівської міської ТГ у 2022–2025 рр., тис. грн**

Вид місцевого податку / збору	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2022,%
Єдиний податок – разом	39 278,4	41 134,8	56 283,5	63 142,6	+60,8
ЄП з фізичних осіб	30 719,2	34 847,7	49 542,5	56 160,1	+82,9
ЄП з юридичних осіб	8 303,7	5 992,0	6 468,4	6 621,5	-20,3
ЄП – с/г товаровиробники (4 група)	255,4	295,1	272,6	361,1	+41,4
Податок на майно – разом	18 992,9	29 785,2	33 372,1	43 765,1	+130,4
Податок на нерухомість (юрос.)	2 941,1	3 500,4	3 588,6	3 509,7	+19,3
Податок на нерухомість (фізос.)	2 019,9	6 952,7	9 285,6	11 044,3	+446,8
Плата за землю (юрос.) разом	13 153,5	16 053,0	17 147,4	24 138,8	+83,5
у т.ч. орендна плата юрос.	4 238,3	5 014,8	5 699,4	8 961,3	+111,4
у т.ч. земельний податок юрос.	4 915,2	5 522,0	5 447,0	7 215,9	+46,8
Плата за землю (фізос.) разом	4 697,1	8 514,7	9 114,1	12 680,7	+170,1
у т.ч. орендна плата фізос.	2 883,0	5 418,3	5 102,4	5 736,9	+98,9
у т.ч. земельний податок фізос.	1 814,1	3 096,4	4 011,7	6 943,8	+282,8
Транспортний податок	181,3	280,6	226,5	169,7	-6,4
Туристичний збір	630,6	812,1	810,2	1 230,8	+95,2
Місцеві податки і збори – разом	58 901,9	71 732,2	90 465,8	108 138,6	+83,6

Джерело: складено та розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Сукупний обсяг місцевих податків і зборів зріс на 83,6% – з 58 901,9 до 108 138,6 тис. грн. Найбільш значущим є зростання податку на майно (+130,4%), що обумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати (ставка

налога на нерухомість прив'язана до мінзарплати). Показово, що фізичні особи стали основними платниками податку на нерухомість: їх частка збільшилась у декілька разів. Єдиний податок зріс на 60,8%, причому частка ФОП (фізичних осіб) у структурі єдиного податку зросла завдяки появі нових платників з числа ВПО та релокованого бізнесу.

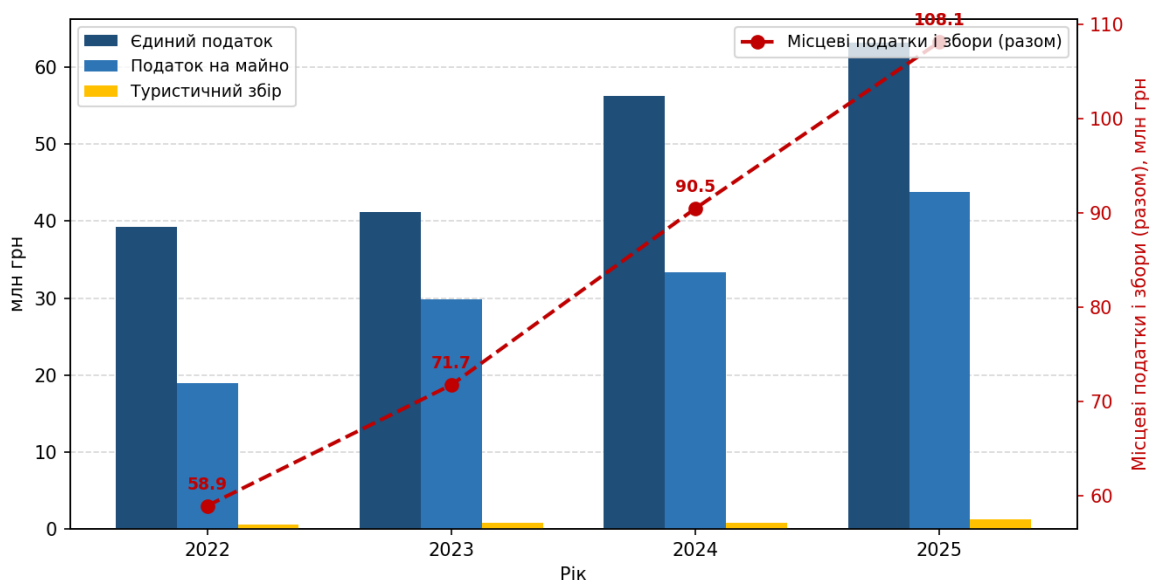


Рис. 2.6. Динаміка складових місцевих податків і зборів Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Слід зазначити, що акцизний податок законодавчо не відноситься до місцевих податків і зборів (ст. 10 Податкового кодексу України), хоча й зараховується до доходів місцевих бюджетів. Тому рис. 2.6 містить виключно складові відповідно до переліку місцевих податків: єдиний податок, податок на майно та туристичний збір.

Детальний аналіз трансфертів наведено в табл. 2.9 та на рис. 2.7.

**Структура та динаміка офіційних трансфертів у загальному фонді бюджету
Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр., тис. грн**

Вид трансферту	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2022, %
Базова дотація	31 991,2	42 854,1	25 537,7	29 153,0	-8,9
Освітня субвенція	192 678,4	180 898,3	215 156,9	217 904,5	+13,1
Субвенція на харчування учнів	–	–	4 554,6	4 148,9	–
Субвенція НУШ	–	–	3 194,0	26 954,8	–
Субвенція для осіб з особливими потребами	619,1	529,3	644,5	577,1	-6,8
Дотації з місцевих бюджетів	7 049,3	2 074,7	1 958,3	949,4	-86,5
Субвенції з місцевих бюджетів	6 016,3	3 882,4	11 578,1	3 373,1	-43,9
Трансферти разом (ЗФ)	237 735,2	229 709,5	258 785,6	283 060,7	+19,1
Частка у доходах ЗФ, %	42,2	37,8	37,4	37,1	-5,1 в.п.

Джерело: складено та розраховано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Загальний обсяг трансфертів зріс на 19,1% – з 237 735,2 до 283 060,7 тис. грн, що значно повільніше ніж зростання власних доходів. Освітня субвенція залишається домінуючим видом (77–81% усіх трансфертів) і забезпечує фінансування педагогічного персоналу ЗЗСО. У 2023 р. базова дотація значно зросла до 42 854,1 тис. грн (проти 31 991,2 у 2022 р.) як компенсаційний механізм за вилучення військового ПДФО. У 2024-2025 рр. з'явилися нові субвенційні потоки: на харчування учнів (4,1-4,6 млн тис. грн), субвенція «Нова українська школа» та субвенція на доплати педагогам (у 2025 р. – 26 954,8 тис. грн).

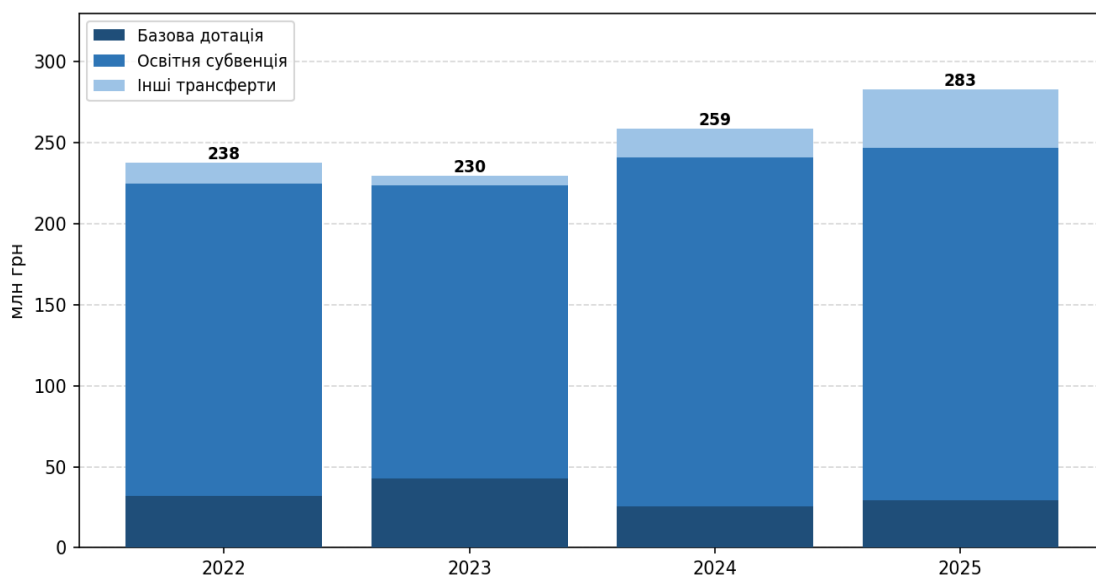


Рис. 2.7. Структура та динаміка офіційних трансфертів у загальному фонді бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Важливою тенденцією є зниження частки трансфертів у доходах загального фонду з 42,2% до 37,1% (-5,1 в.п.), що свідчить про поступове підвищення фінансової спроможності громади. Це відображено на рис. 2.8.

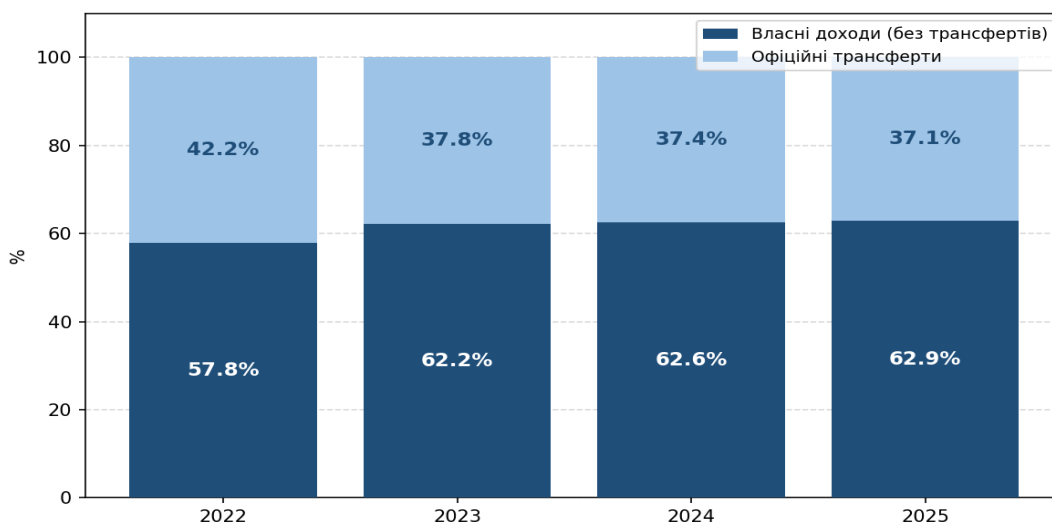


Рис. 2.8. Співвідношення власних доходів та трансфертів у загальному фонді бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022-2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Важливим позабюджетним інструментом розвитку Виноградівської ТГ є залучення грантових та благодійних коштів через спеціальний фонд. Динаміку цього інструменту ілюструє рис. 2.9.

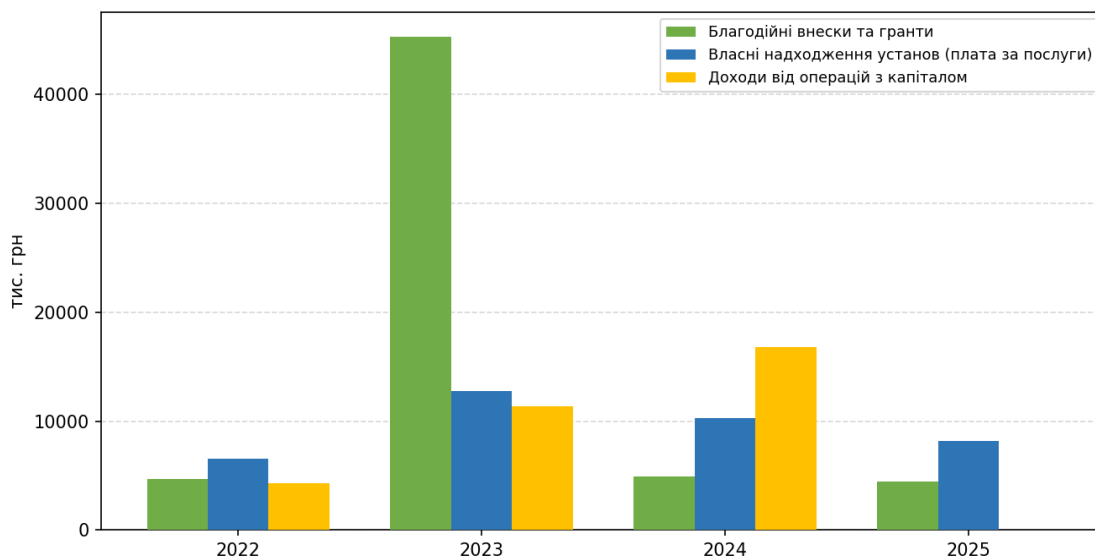


Рис. 2.9. Основні складові доходів спеціального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022-2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано за даними сайту Виноградівської міської ради [27]

Рис. 2.9 виразно демонструє пік благодійних і грантових надходжень у 2023 р. – 45 333,3 тис. грн (у т.ч. 41 881,0 тис. грн – благодійні внески), що пов'язано з масштабним надходженням гуманітарної допомоги для ВПО через заклади охорони здоров'я та освіти громади. Зокрема, КНП «Виноградівська районна лікарня» отримала благодійні кошти на медикаменти та обладнання, а бюджетні установи – від підприємств і фізосіб на цільові заходи. У 2024-2025 рр. надходження нормалізувались на рівні 4,4-4,9 млн тис. грн. Поза тим, доходи від продажу капіталу (майно та землі) набули зростаючого значення у 2024 р. (16,8 млн тис. грн).

Узагальнена оцінка ефективності фінансових інструментів Виноградівської міської ТГ наведена в табл. 2.10.

**Узагальнена оцінка ефективності фінансових інструментів розвитку
Виноградівської міської ТГ за 2022-2025 рр.**

Фінансовий інструмент	Кількісні показники ефективності	Аналітичний коментар
Місцеві податки і збори	Обсяг: 2022 – 58 902 тис. грн / 2025 – 108 139 тис. грн (+83,6%) Виконання плану: 2022 – 98,3% / 2025 – 104,7% Частка у доходах ЗФ: 2022 – 10,5% / 2025 – 14,2%	Найдинамічніший інструмент: зростання +83,6% удвічі перевищує темп загальних доходів (+35,5%). Покращення виконання плану (+6,4 в.п.) свідчить про підвищення якості адміністрування
Міжбюджетні трансферти	Загальний обсяг: 2022 – 237 735 тис. грн / 2025 – 283 061 тис. грн (+19,1%) Частка у доходах ЗФ: знизилась з 42,2% до 37,1% (-5,1 в.п.) Освоєння цільових субвенцій: 97,9–100%	Стабілізуюча функція: освітня субвенція (77–81% трансф.) фінансує педперсонал ЗЗСО. Зниження залежності – ознака підвищення фінансової спроможності. У 2023 р. базова дотація компенсувала вилучення військового ПДФО
Грантове та благодійне фінансування (СФ)	2022 – 4 718 тис. грн 2023 – 45 333 тис. грн (пік; 41 881 тис. грн – благодійні на ВПО) 2024 – 4 921 тис. грн 2025 – 4 435 тис. грн	2023 р. – виняткове зростання пов'язане з потоком гуманітарної допомоги для ВПО (КНП «Виноградівська районна лікарня» та ін.). У 2024–2025 рр. обсяги нормалізувались. Показує залежність СФ від позабюджетних джерел
Видатки ЗФ (ефективність)	Освіта: 2022 – 399 525 / 2025 – 513 612 тис. грн (+28,6%) Соц. захист: 2022 – 8 283 / 2025 – 18 151 тис. грн (+119,2%) Рівень виконання видатків: 97,8–98,5%	Соціальна спрямованість зберігається. Різке зростання видатків на соц. захист обумовлене потребами ВПО та ветеранів. Рівень освоєння коштів залишається стабільно високим
Фінансова самодостатність (підсумково)	Власні доходи ЗФ: 2022 – 57,8% / 2025 – 62,9% (+5,1 в.п.) Сальдо ЗФ: стабільно позитивне (+33–57 млн тис. грн) Видатки на 1 мешк. ЗФ: 2022 – 8 277 грн / 2025 – 11 358 грн	Громада демонструє стабільне підвищення фінансової спроможності. Позитивне сальдо ЗФ свідчить про консервативну бюджетну політику та наявність резервів для пріоритетних витрат

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ефективності фінансових інструментів розвитку Виноградівської міської ТГ (табл. 2.10), доцільно сформулювати системні висновки:

- По-перше, місцеві податки і збори виступають ключовим інструментом зміцнення фінансової бази громади, демонструючи найвищі темпи зростання (+83,6% за 2022–2025 рр.). Це свідчить про підвищення ефективності податкового адміністрування, розширення податкової бази та активізацію підприємницької діяльності, зокрема за рахунок фізичних осіб-підприємців і релокованого бізнесу.

- По-друге, міжбюджетні трансферти зберігають свою системоутворюючу роль у фінансуванні соціально значущих видатків, передусім у сфері освіти. Водночас зниження їх частки у доходах загального фонду є позитивною тенденцією, що відображає поступове зростання фінансової автономії громади. Особливістю є адаптивний характер трансфертної політики держави, яка у 2023 р. компенсувала втрати доходів через механізм базової дотації.

- По-третє, грантові та благодійні надходження, хоча й відіграли вагомую роль у кризовий період 2023 р., не можуть розглядатися як стабільне джерело фінансування розвитку. Їх висока волатильність зумовлює необхідність обережного включення таких ресурсів до середньострокового бюджетного планування.

- По-четверте, видаткова політика громади характеризується високим рівнем виконання бюджетних призначень (97,8–98,5%) та чіткою соціальною орієнтацією. Пріоритетність фінансування освіти, соціального захисту та житлово-комунального господарства відповідає актуальним потребам населення в умовах воєнного стану, однак водночас обмежує можливості для інвестиційного розвитку.

- По-п'яте, позитивне сальдо загального фонду та зростання показника видатків у розрахунку на одного мешканця свідчать про загальне зміцнення фінансової спроможності громади. Водночас наявність профіциту може

вказувати на недостатню активність у реалізації капітальних проєктів та використанні потенціалу бюджетних ресурсів для довгострокового розвитку.

Разом із тим, у ході дослідження виявлено низку проблемних аспектів, що стримують підвищення ефективності використання фінансових інструментів. До них належать: висока залежність власних доходів від обмеженого кола податкових джерел (ПДФО та єдиний податок), нестабільність надходжень спеціального фонду, а також недостатній рівень фінансування капітальних видатків, що знижує інвестиційну привабливість громади та уповільнює модернізацію інфраструктури.

Таким чином, оцінка ефективності фінансових інструментів засвідчує, що Виноградівська міська ТГ у цілому демонструє позитивну динаміку фінансового розвитку та достатній рівень бюджетної стійкості. На нашу думку, ключовим здобутком досліджуваного періоду є не просто зростання доходів, а якісна структурна трансформація: частка власних надходжень перевищила нормативний поріг 60%, а місцеві податки і збори майже подвоїлись. Водночас подальше підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами потребує переходу від екстенсивного (зростання обсягів) до інтенсивного підходу: диверсифікації доходної бази, активізації інвестиційної діяльності та підвищення результативності бюджетних видатків. Відповідні рекомендації розроблено в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Напрями підвищення ефективності використання фінансових інструментів

Результати аналізу фінансового стану та інструментів розвитку Виноградівської міської ТГ, здійсненого в другому розділі роботи, дозволили виявити комплекс проблем у сфері формування й використання фінансових ресурсів: звуження операційної маржі місцевих податків, надмірну концентрацію трансфертів у формі освітньої субвенції, недостатнє залучення грантових та партисипативних інструментів, а також уповільнення ділової активності. Вирішення виявлених проблем потребує системного підходу, що охоплює вдосконалення як традиційних, так і інноваційних фінансових інструментів розвитку.

Концептуальну основу напрямів вдосконалення сформовано у вигляді матриці «проблема – напрям – захід», наведеної в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця проблем і напрямів вдосконалення фінансових інструментів Виноградівської міської ТГ

№	Виявлена проблема (на основі аналізу розділу 2)	Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи для Виноградівської ТГ
1	Звуження валової маржі місцевих податків і зборів (частка єдиного податку $\approx 58,4\%$ у 2025 р.)	Диверсифікація надходжень: стимулювання туризму (збір з 630,6 до 1 230,8 тис. грн), підвищення охоплення майновими податками, розвиток ринку оренди землі	Запровадження цифрових реєстрів майна та землі; автоматизоване нарахування майнових податків; програми сприяння туризму (Виноградів – місто виноградарства)

Продовження табл. 3.1

2	Висока залежність від освітньої субвенції (77-81% трансфертів у 2022-2025 рр.)	Диверсифікація цільових трансфертів: активне залучення субвенцій НУШ, субвенцій на соц. захист, субвенцій на розвиток інфраструктури; зменшення питомої ваги одного виду	Формування проєктних заявок на субвенції НУШ, субвенції на дороги, субвенції на медицину; підтримання постійного зв'язку з Мінфіном та Мінрегіоном
3	Хронічна нестача власних оборотних коштів (ВОК від'ємний; частка власних доходів зросла до 62,9%)	Цільове нарощення місцевих доходів: підвищення ставок орендної плати за землі та майно; оптимізація управління комунальними підприємствами	Аудит комунального майна; передача майна в ефективне управління або оренду; впровадження системи КРІ для керівників комунальних підприємств
4	Обмеженість бюджету участі (1,22% видатків у 2025 р. проти потенційних 3–5%)	Розширення бюджету участі до 3% видатків бюджету; запровадження цифрової платформи голосування; залучення молоді та ВПО як нових акторів	Інтеграція з платформою «Є-демократія»; партнерство з USAID «ГОВЕРЛА» у сфері розвитку партисипації; моніторинг реалізованих проєктів
5	Недостатній рівень залучення грантових інструментів (4 435 тис. грн у 2025 р.)	Системна робота з грантовими програмами ЄС, USAID, EBRD; утворення проєктного офісу при міській раді; підготовка кваліфікованих грантрайтерів	Навчання персоналу рамковим програмам ЄС (Horizon, INTERREG, LIFE); підготовка банку проєктних ідей; залучення бізнес-асоціацій до спільних заявок

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Розглянемо кожен з напрямів більш детально, а саме:

Напрямок 1. Підвищення фіскального потенціалу місцевих податків і зборів. Аналіз даних розділу 2 показав, що місцеві податки і збори Виноградівської ТГ зросли з 58 902 тис. грн у 2022 р. до 108 139 тис. грн у 2025 р. – тобто більш ніж удвічі. Проте їхня частка у загальних доходах загального фонду становить лише 14,2%, тоді як теоретичний потенціал для громад подібного масштабу оцінюється на рівні 18-22%.

Ключовим резервом зростання є майновий блок місцевих податків. Актуалізація нормативно-грошової оцінки земель (остання повна переоцінка проводилась кілька років тому) дозволить суттєво наростити надходження від

орендної плати та земельного податку. Виноградів, маючи розвинену торгово-рекреаційну функцію та прикордонне розташування, має значний незадіяний потенціал туристичного збору – у 2025 р. він становив лише 1 230,8 тис. грн, тоді як у порівнянних закарпатських громадах із туристичним профілем сягає 2,5–4 млн тис. грн.

Прогноз потенційних надходжень від місцевих податків і зборів при реалізації запропонованих заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Потенціал нарощення надходжень від місцевих податків і зборів
Виноградівської міської ТГ, тис. грн.**

Вид місцевого податку / збору	Факт 2025, тис. грн	Цільовий рівень (прогноз), тис. грн	Потенційний приріст, тис. грн	Умови досягнення
Єдиний податок	63 142,6	95 000	+31 857,4	Розширення бази: ВПО, релокований бізнес, цифрова економіка
Податок на нерухомість (фізособи)	11 044,3	16 000	+4 955,7	Актуалізація реєстрів об'єктів; підвищення ставок до максимуму за ПКУ
Податок на нерухомість (юрособи)	3 509,7	5 200	+1 690,3	Повне охоплення нежитлових об'єктів; усунення пільгових «зон»
Плата за землю (всього)	36 816,0	50 000	+13 184,0	Оновлення нормативно-грошової оцінки; зменшення частки пільг
Туристичний збір	1 230,8	3 000	+1 769,2	Розвиток туристичної інфраструктури; розширення бази платників
Місцеві податки та збори – разом	108 138,6	169 200	+61 061,4	Приріст +56,5% до рівня 2025 р.

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Дані табл. 3.2 свідчать, що загальний потенціал зростання місцевих податків і зборів становить близько 61 тис. тис. грн або +56,5% до рівня 2025 р. Ключовими умовами реалізації є: завершення цифровізації реєстру нерухомості

та земель, що дозволить виявити незадекларовані об'єкти; підвищення ставок в межах, встановлених Податковим кодексом; активна співпраця з Головним управлінням ДПС в Закарпатській області у частині адміністрування.

Серед конкретних механізмів підвищення ефективності адміністрування місцевих податків особливого значення набуває впровадження системи електронного кабінету платника на рівні громади (або повноцінна інтеграція з державним «Кабінетом платника ДПС»), що дозволяє знизити транзакційні витрати, зменшити обсяги «тіньових» операцій та підвищити рівень добровільного дотримання податкових зобов'язань.

Напрямок 2. Диверсифікація структури міжбюджетних трансфертів. Аналіз розділу 2 показав, що освітня субвенція займає 77-81% усіх трансфертів до загального фонду. Таке структурне перекошення створює залежність бюджету від єдиного рішення центру щодо обсягів субвенції. Диверсифікація передбачає активне залучення нових видів трансфертів: субвенцій «Нова українська школа», субвенцій на підтримку ВПО, субвенцій на розвиток публічної інфраструктури, субвенцій у рамках ДФРР (Державного фонду регіонального розвитку).

З метою підвищення конкурентоспроможності заявок Виноградівської ТГ на нові субвенції доцільним є запровадження внутрішньої системи підготовки проєктів, що охоплює: паспортизацію та класифікацію об'єктів за галузями; попередній аудит технічного стану; розробку техніко-економічних обґрунтувань для пріоритетних об'єктів; формування «портфеля заявок» у розрізі кожного потенційного джерела.

Напрямок 3. Розвиток інструментів партисипативного фінансування. Бюджет участі Виноградівської ТГ демонструє позитивну динаміку: рівень залучення населення зріс з 5,1% у 2022 р. до 13,2% у 2025 р., проте частка у видатках бюджету (1,22%) залишається нижчою за рекомендований стандарт 3–5%. Досвід громад-лідерів партисипативного бюджетування (м.Дніпро, м.Полтава, м.Луцьк) показує, що збільшення частки бюджету участі до 3% у поєднанні з запровадженням онлайн-голосування через державну платформу «Є-демократія» підвищує активність участі на 40–60%.

Для Виноградівської громади особливо актуальним є залучення ВПО як нового активного прошарку учасників бюджетного процесу. Ця категорія населення, будучи відносно новим і мотивованим мешканцем громади, може генерувати проєктні ідеї в сфері соціальної інфраструктури, які відображають потреби більш широкого кола людей.

Напрямок 4. Системне залучення зовнішніх грантових та кредитних ресурсів. Потенціал залучення зовнішніх ресурсів для Виноградівської ТГ є значним та диверсифікованим. Загальну оцінку інструментів зовнішнього фінансування наведено в табл. 3.3.

**Оцінка потенціалу залучення зовнішніх фінансових ресурсів для
Виноградівської міської ТГ**

Інструмент	Джерело коштів	Факт 2025, тис. грн	Потенціал залучення, тис. грн	Ключова умова
Бюджет участі (партисипативне фінансування)	Власні ресурси бюджету громади	1 100,0 (2025)	3 300-3 800	Розширення до 3% видатків бюджету
Гранти USAID «ГОВЕРЛА» (діє 2021–2027)	Зовнішній донор (США)	500-1 000 (оцінка)	2 000-4 000	Системна участь у грантових конкурсах
EU Ukraine Facility / Ukraine Investment Framework	ЄС (€50 млрд на 2024–2027)	0 (поки)	5 000-20 000	Підготовка проєктів через МРозвитку; партнерство з ЄБРР
ЄБРР – муніципальні позики (44 проєкти в Україні)	Зовнішній кредитор	0 (поки)	10 000-50 000	Зміцнення кредитного рейтингу громади; підготовка заявки
INTERREG / LIFE / Horizon (програми ЄС)	ЄС (тематичні фонди)	0	500-3 000	Підготовка грантрайтерів; партнерство з польськими / словацькими ТГ
Цільові субвенції ДФРР (Держ. фонд рег. розвитку)	Держ. бюджет України	3 373,1 (2025)	8 000-12 000	Підвищення якості проєктних заявок; лобіювання через ОДА
Облігації місцевої позики	Фондовий ринок України	0	10 000–30 000	Прийняття рішення ради; організація андеррайтингу

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Як видно з табл. 3.3, сумарний потенціал залучення зовнішніх ресурсів у середньостроковій перспективі становить від 32,5 до 120 млн тис. грн. Ключовою умовою реалізації цього потенціалу є формування інституційної спроможності – насамперед через утворення спеціалізованого проєктного офісу при виконавчому комітеті Виноградівської міської ради та підготовку фахівців з грантрайтингу й управління проєктами.

Напрям 5. Оптимізація управління видатками через впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ). Хоча ПЦМ формально запроваджено для більшості місцевих бюджетів, на практиці він нерідко зводиться до формального складання паспортів бюджетних програм без реального зв'язку між коштами і результатами. Підвищення ефективності ПЦМ передбачає: формулювання вимірюваних показників результативності для кожної програми; запровадження щоквартального моніторингу виконання показників результативності; публікацію звітів про використання коштів у відкритому доступі; застосування принципу «обґрунтованого витрачання» – програми з низькою результативністю підлягають перегляду або скороченню фінансування.

Напрям 6. Розвиток цифрових фінансових інструментів. Впровадження платформи електронних публічних закупівель (Prozorro) є базовим стандартом для всіх громад. Проте Виноградівська ТГ може зробити наступний крок – запровадити відкритий електронний бюджет у форматі відкритих даних, сумісний зі стандартом OCDS (Open Contracting Data Standard). Це підвищить довіру міжнародних донорів та спростить підготовку заявок на гранти.

Ще одним перспективним напрямом є запровадження муніципальних цифрових сервісів, що дозволяють мешканцям оплачувати місцеві платежі онлайн, подавати заяви на отримання послуг та брати участь у консультаціях. Цифровізація комунікацій зменшує адміністративні витрати та підвищує рівень стягнення платежів.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення фінансових інструментів розвитку Виноградівської міської ТГ охоплюють як традиційний (місцеві податки, трансферти), так і інноваційний (гранти, партисипативне фінансування, цифрові інструменти) сектори. Їх реалізація потребує скоординованих зусиль органів місцевого самоврядування, засновника, міжнародних партнерів та громадянського суспільства.

3.2. Впровадження сучасних фінансових механізмів забезпечення сталого розвитку громад

Повномасштабне збройне вторгнення Росії 24 лютого 2022 р. спричинило безпрецедентні фінансові потреби у відновленні територіальних громад України. Відповідно до четвертої оновленої Швидкої оцінки збитків та потреб (RDNA4), оприлюдненої 25 лютого 2025 р. Урядом України спільно з Групою Світового банку, Єврокомісією та ООН, загальна вартість відновлення та реконструкції країни станом на 31 грудня 2024 р. оцінюється на рівні 524 млрд дол. США або 506 млрд євро протягом наступного десятиліття – що приблизно у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП України за 2024 р.

У 2025 р. Уряд України за підтримки донорів спрямував 7,37 млрд дол. США на пріоритетні напрями: житло, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, енергетику, транспорт, водопостачання, розмінування та цивільний захист. При цьому незадоволений розрив у фінансуванні відновлення лише за 2025 р. становить ще 9,96 млрд дол. США – це свідчить про критичну нестачу ресурсів навіть у найближчій перспективі. Саме тому для кожної окремої громади, включно з Виноградівською, системне оволодіння механізмами доступу до міжнародного фінансування відновлення є питанням стратегічного виживання.

Архітектура міжнародного фінансування відновлення. Міжнародна спільнота сформувала розгалужену архітектуру фінансових механізмів підтримки відновлення України, центральним елементом якої є Ukraine Facility Єврейського Союзу – спеціальний інструмент на 2024–2027 рр. з обсягом підтримки до 50 млрд євро. Характеристику ключових міжнародних інструментів відновлення наведено в табл. 3.4.

**Пріоритетні напрями відновлення та джерела фінансування для
Виноградівської міської ТГ**

Напрямок реконструкції / розвитку	Пріоритет	Джерело фінансування	Обсяг потреб, тис. грн	Горизонт реалізації
Відновлення та модернізація дорожньої мережі	Висока	Держ. дорожній фонд; ЄБРР; USAID	30 000-50 000	2026-2027 рр.
Енергоефективність і «зелена» трансформація (сонячні панелі, утеплення шкіл)	Висока	EU Ukraine Facility (EIB); ЄБРР; KFWV	15 000-25 000	2026-2028 рр.
Реконструкція водопостачання і каналізації (ВУЖКГ)	Висока	EIB (€25 млн на водовідведення); грант ЄС	10 000-20 000	2026-2027 рр.
Будівництво / відновлення закладів освіти (НУШ)	Середня	Субвенція НУШ; Глобальне партнерство з освіти; місц. бюджет	8 000-15 000	2026-2028 рр.
Соціальне житло для ВПО та ветеранів	Висока	EU Social Housing Loan (EIB); місц. бюджет	12 000-20 000	2026-2028 рр.
Розвиток ЦНАП та цифрова трансформація управління	Середня	EU4DigitalUA; USAID; місц. бюджет	2 000-5 000	2025-2026 рр.
Туристична інфраструктура та брендинг «Виноградів»	Низька	INTERREG PL-UA; тематичні гранти ЄС	3 000-7 000	2027-2028 рр.
РАЗОМ реконструкційні потреби (орієнтовно)			80 000-142 000	2025-2028 рр.

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Дані табл. 3.4 свідчать про те, що сукупні реконструкційні потреби Виноградівської ТГ на горизонті 2025-2028 рр. оцінюються в межах 80-142 млн

тис. грн. Власні ресурси бюджету не здатні покрити навіть половини цього обсягу – отже, залучення зовнішніх інструментів є критично необхідним.

Архітектуру міжнародних фінансових інструментів відновлення детально наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Порівняльна характеристика міжнародних інструментів фінансування
відновлення територіальних громад України**

Інструмент	Обсяг / масштаб	Сфери застосування	Механізм доступу	Умови залучення
Ukraine Facility (ЄС)	€50 млрд (2024-2027)	Усі сектори: енергетика, транспорт, соціальна сфера	Через міністерства; державні програми; погодження з ЄК	Проходження критеріїв реформ ЄС; виконання Національного плану відновлення
Ukraine Investment Framework (UIF)	€9,5 млрд (гарантії + гранти)	Муніципальна інфраструктура, ЖКГ, соціальне житло, вода	ЕІВ, ЄБРР, ІФС; через банки-партнери та місцеві органи	Кредитоспроможність; проектна готовність
ЄБРР – муніципальне кредитування	До €2 млрд/рік; 44 проекти в Україні	Тепло-, водопостачання, ТПВ, транспорт, громадські будівлі	Прямий договір ЄБРР – громада; або через банк-посередник	Кредитний рейтинг; прозора звітність; технічний аудит
USAID HOVERLA (ГОВЕРЛА)	150 млн USD (2021–2027); 74 громади	Управління, цифровізація, партисипація, економ. розвиток	Грантовий конкурс; технічна допомога; прямі угоди	Участь у конкурсному відборі; звітність англ. мовою
Rapid Damage & Needs Assessment (RDNA4)	\$524 млрд потреб до 2034 р.	Пріоритети: житло, освіта, здоров'я, енергетика, транспорт	Координація через MPOT; Єдиний проектний пайплайн	Включення громади до реєстру RDNA; проектна документація
Ukraine FIRST (URC-2025, Рим)	€30 млн (ЄБРР + ЕІВ + ЄК)	Підготовка великих інфраструктурних проектів	Через Project Delivery Unit при ДАРІД	Готовність ТЕО та проектної документації

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Ukraine Facility є флагманським інструментом ЄС для відновлення України. У рамках Ukraine Investment Framework (UIF) – складової Ukraine Facility з обсягом 9,5 млрд євро у вигляді гарантій і грантів – сформовано конкретні фінансові потоки: станом на 2025 р. ЄС уклав угоди на загальну суму 5,7 млрд євро у гарантіях і змішаному фінансуванні, які мобілізували 18 млрд євро загальних інвестицій для відновлення. На конференції URC-2025 у Римі (10–11 липня 2025 р.) оголошено нові угоди на 2,3 млрд євро.

У березні 2025 р. ЕІВ уклав з ЄК угоду про гарантії на 1,95 млрд євро – зокрема, 25 млн євро грантового доповнення до позики ЕІВ на водовідведення та 50 млн євро для програми соціального житла для ВПО. Ці кошти є цільовими для «общин, що приймають переміщених осіб» – статус, який безпосередньо стосується Виноградівської громади як приймаючої території.

ЄБРР реалізує окрему архітектуру муніципального фінансування: у 2024 р. Банк задіяв рекордні 2,4 млрд євро в Україні і підписав на URC-2024 (Берлін) та URC-2025 (Рим) угоди з шістьма і більше містами на загальну суму понад 143 млн євро. ЄБРР розмежовує роботу за чотирма тематичними сферами: вступ до ЄС; відновлення приватного сектора; регіональне і муніципальне відновлення; соціальне відновлення і людський капітал. Муніципальний портфель ЄБРР в Україні налічує вже 44 проекти із загальним обсягом фінансування 955 млн євро у сферах тепла, води, ТПВ, транспорту та публічних будівель.

Принципово нова ініціатива – Ukraine FIRST (Ukraine Facility for Infrastructure Reconstruction), анонсована на URC-2025 у Римі. Цей проектний засіб, що фінансується ЄБРР, ЕІВ та ЄК із загальним обсягом 30 млн євро, спрямований на прискорення підготовки великих інфраструктурних проектів – техніко-економічних обґрунтувань, технічних проектів, тендерної документації. Саме брак проектної готовності є основним «вузьким місцем», що стримує поглинання фінансування громадами.

Роль Виноградівської ТГ у системі відновлення. Хоча Виноградівська громада не належить до прифронтових або окупованих, вона виконує важливу

функцію тилової стабілізації – приймаючої території для ВПО, релокованого бізнесу та демобілізованих ветеранів. Закарпатська область загалом стала одним із основних регіонів-реципієнтів внутрішньої міграції в Україні. Це визначає специфіку реконструкційних потреб громади: акцент на соціальній інфраструктурі (житло, освіта, охорона здоров'я), а не на фізичному відновленні зруйнованого.

Ключовим документом для залучення зовнішнього фінансування є Єдиний проєктний пайплайн, сформований Міністерством розвитку громад і територій України (МРОТ) на основі RDNA4. Включення проєктів Виноградівської ТГ до цього пайплайну є обов'язковою передумовою для отримання фінансування з більшості міжнародних інструментів. Для цього громаді необхідно: розробити та затвердити програму відновлення та розвитку ТГ із конкретними проєктами; здійснити їх ранжування за критерієм пріоритетності (відповідно до методології RDNA); забезпечити підготовку ТЕО для пріоритетних проєктів; зареєструвати проєкти у державній системі РЕАКТОР та передати їх до МРОТ.

Механізм залучення коштів EU Ukraine Facility на рівні громади здійснюється переважно опосередковано – через державні програми, субвенції та кредитні угоди, що укладаються між Урядом України та міжнародними фінансовими інститутами. Проте існують і прямі канали: зокрема, ЕІВ реалізує програму муніципального кредитування безпосередньо для великих і середніх громад. Пряме кредитування від ЕІВ передбачає відповідність наступним умовам: наявність прозорості бюджетної звітності; відсутність суттєвих боргових ризиків; підготовка проєктної документації англійською мовою; проходження технічного аудиту.

Порівняльні переваги Виноградівської ТГ у контексті відновлення. Виноградівська ТГ має ряд характеристик, що виокремлюють її серед претендентів на зовнішнє фінансування: по-перше, вже наявне партнерство з USAID «ГОВЕРЛА» забезпечує кредит довіри та спрощений доступ до проєктів Агентства; по-друге, прикордонне положення відкриває перспективи участі у

програмах Європейського транскордонного співробітництва (INTERREG), зокрема програмі INTERREG PL-UA-BY (за умови реструктуризації після закінчення воєнного стану); по-третє, позитивна динаміка фінансових показників (зростання власних доходів, профіцит загального фонду) демонструє кредитоспроможність; по-четверте, наявність Стратегії розвитку ТГ до 2027 р. є формальною вимогою більшості донорів.

Водночас існує низка бар'єрів, що потребують подолання: обмежена спроможність міської ради з підготовки проєктної документації (відсутній повноцінний проєктний офіс); недостатнє знання іноземних мов і міжнародних стандартів грантрайтингу серед персоналу; відсутність системи моніторингу і оцінювання (M&E), необхідної для звітування донорам; низький рівень цифровізації комунікацій з населенням.

Пропозиції щодо організаційних змін у системі управління фінансовими ресурсами. З метою реалізації запропонованих заходів доцільно запровадити такі організаційні зміни: утворити відділ стратегічного розвитку та міжнародного співробітництва у складі виконавчого комітету Виноградівської міської ради (2–3 фахівці); розробити та затвердити Положення про порядок залучення грантового фінансування; запровадити щорічний огляд бюджетних програм із оцінкою результативності видатків; формувати «портфель проєктів» для кожного потенційного донора у розрізі пріоритетів Стратегії розвитку ТГ.

Дорожня карта вдосконалення управління фінансовими ресурсами Виноградівської ТГ у 2025–2028 рр. представлена в табл. 3.6.

Реалізація дорожньої карти, наведеної в табл. 3.6, дозволить Виноградівській міській ТГ поступово трансформуватися від моделі пасивного отримувача трансфертів до активного суб'єкта міжнародного фінансового ринку відновлення. При цьому важливо зберігати баланс між залученням зовнішніх ресурсів і зміцненням власної фінансової бази, щоб уникнути нової форми залежності – від донорського фінансування замість трансфертної.

**Дорожня карта вдосконалення управління фінансовими ресурсами
Виноградівської міської ТГ на 2025–2028 рр.**

Горизонт	Стратегічний пріоритет	Ключові заходи	Очікувані результати
2025-2026 рр. (поточний етап)	Зміцнення власної доходної бази	Актуалізація реєстрів нерухомості та землі; підвищення ставок місцевих податків; оцифрування платежів; розширення бюджету участі до 2%	Зростання місцевих податків до 120-130 млн тис. грн; зниження частки трансфертів до 33–35%
2026-2027 рр. (середній горизонт)	Активне залучення зовнішніх джерел	Подання заявок до UIF (ЕІВ/ЄБРР) на модернізацію ВУЖКГ та дороги; участь у конкурсах USAID «ГОВЕРЛА»; підготовка проєктів ЦНАП та НУШ; формування проєктного офісу	Залучення 15-30 млн тис. грн зовнішніх ресурсів; реалізація 3–5 інфраструктурних проєктів
2027-2028 рр. (перспективний горизонт)	Постконфліктне відновлення та євроінтеграція	Включення громади до Єдиного проєктного пайплайну МРОТ; реалізація програм EU Facility (соц. житло ВПО, енергоефективність); підготовка до емісії місцевих облігацій; розвиток туристичного бренду	Залучення 50-80 млн тис. грн за 2 роки; зниження накопиченого боргового навантаження; підвищення стандартів публічних послуг до рівня ЄС

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Фінансово-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. За оптимістичним сценарієм, реалізація запропонованих заходів до 2028 р. може забезпечити такі ефекти: зростання власних доходів загального фонду до 600-650 млн тис. грн (порівняно з 480 млн тис. грн у 2025 р.); підвищення частки місцевих податків до 18-20% у структурі загальних доходів; залучення зовнішніх ресурсів на суму не менше 30-50 млн тис. грн за три роки; реалізацію 5–8 капітальних проєктів розвитку інфраструктури; підвищення рівня задоволеності жителів якістю публічних послуг.

Принципово важливим є підхід до відновлення за принципом «краще, ніж було» – Build Back Better, проголошеним Конференцією ООН з відновлення та закріпленим у програмних документах EU Ukraine Facility. Для Виноградівської громади це означає не відтворення застарілої інфраструктури, а модернізацію з урахуванням стандартів ЄС: енергоефективні будівлі, «розумні» системи водопостачання, безбар'єрне середовище, цифрові адміністративні послуги.

Таким чином, третій розділ роботи розкриває системний підхід до вдосконалення управління фінансовими ресурсами Виноградівської міської ТГ: від конкретних заходів з підвищення фіскального потенціалу місцевих податків і розширення бюджету участі – до стратегічних механізмів залучення міжнародного фінансування відновлення в рамках Ukraine Facility, програм ЄБРР та ЕІВ. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та утворюють цілісну стратегію підвищення фінансової спроможності громади, спрямовану на досягнення нею фінансової самодостатності та відповідності стандартам місцевого самоврядування ЄС.

3.3. Рекомендації щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської ТГ

Фінансова спроможність територіальної громади – це здатність органів місцевого самоврядування власними фінансовими ресурсами, доповненими цільовим зовнішнім фінансуванням, забезпечувати надання повного спектра публічних послуг відповідної якості та реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку громади без хронічного дефіциту бюджету та надмірної залежності від міжбюджетних трансфертів. Для Виноградівської міської ТГ питання фінансової спроможності є особливо актуальним з огляду на виявлені в попередніх підрозділах протиріччя між зростаючими потребами громади і обмеженістю власної ресурсної бази.

З метою системної оцінки поточного рівня фінансової спроможності та формування бази для розробки рекомендацій, проведено комплексний аналіз ключових індикаторів за 2022-2025 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Система індикаторів фінансової спроможності Виноградівської міської ТГ
за 2022-2025 рр.**

№	Показник фінансової спроможності	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Частка власних доходів ЗФ у загальних доходах, %	≥ 60	57,8	62,2	62,6	62,9
2	Частка трансфертів у доходах ЗФ, %	≤ 40	42,2	37,8	37,4	37,1
3	Обсяг місцевих податків і зборів на 1 мешканця, грн	$\geq 1\,500$	929	1 131	1 427	1 707
4	Частка видатків на розвиток у загальних видатках, %	≥ 10	5,4	6,9	6,5	6,7
5	Профіцит / дефіцит загального фонду, тис. грн	> 0	+38 673	+32 968	+56 744	+43 304
6	Рівень виконання доходів ЗФ відносно плану, %	≥ 100	105,4	99,9	101,3	104,1
7	Частка бюджету участі у видатках, %	≥ 3	0,89	1,02	1,09	1,22
8	Частка видатків на управління у загальних видатках, %	≤ 8	9,1	8,4	8,5	9,7
9	Обсяг грантових та зовнішніх надходжень, тис. грн	зростання	4 717,9	45 333,3	4 920,8	4 435,1
10	Частка капітальних видатків у спецфонді, %	≥ 30	26,9	16,4	36,0	0,0

Джерело: розраховано на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Аналіз табл. 3.7 дозволяє сформулювати такі висновки щодо поточного рівня фінансової спроможності Виноградівської ТГ. По-перше, громада впевнено перейшла нормативний поріг фінансової незалежності за першим показником: частка власних доходів у 2025 р. досягла 62,9%, що перевищує орієнтовний норматив 60%. Це є принциповим досягненням порівняно з 57,8% у 2022 р. По-друге, місцеві податки і збори у розрахунку на одного мешканця

зросли з 929 грн у 2022 р. до 1 707 грн у 2025 р. (+83,7%), однак і досі залишаються нижчими за рекомендований рівень 1 500 грн (лише у 2025 р. вперше перевищили цей поріг). По-третє, бюджет участі залишається суттєво нижчим за нормативний рівень 3% протягом усього досліджуваного періоду. По-четверте, рівень виконання доходів ЗФ відносно плану в середньому перевищує 100%, що засвідчує реалістичність та якість бюджетного планування. По-п'яте, частка видатків на управління у 2025 р. (9,7%) перевищує рекомендований максимум 8%, що сигналізує про необхідність оптимізації адміністративних витрат.

Стратегічна позиція Виноградівської ТГ з точки зору фінансової спроможності визначається сукупністю сильних сторін, слабких місць, можливостей і загроз. Їхній SWOT-аналіз наведено в табл. 3.8.

SWOT-аналіз фінансової спроможності Виноградівської міської ТГ

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Стабільне зростання власних доходів (+47,3% за 2022-2025 рр.) 2. Позитивне сальдо загального фонду щороку (+33-57 тис. тис. грн) 3. Зростання статутного фонду підпр. та частки власного капіталу 4. Участь у проєкті USAID «ГОВЕРЛА» (150 млн USD до 2027 р.) 5. Наявність Стратегії розвитку ТГ до 2027 р. 6. Прикордонне розташування (транзитний і туристичний потенціал)	1. Частка місцевих податків лише 14,2% (при потенціалі 18-22%) 2. Надконцентрація трансфертів в освітній субвенції (77-81%) 3. Бюджет участі лише 1,22% видатків (норма 3–5%) 4. Відсутній проєктний офіс – низька спроможність залучення грантів 5. Від'ємний ВОК протягом 2022-2025 рр. (хоч і скорочується) 6. Уповільнення ділової активності: дні ДЗ 39,6→62,5 у 2025 р.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Ukraine Facility ЄС (€50 млрд, 2024–2027): доступ через держ. програми 2. ЄБРР муніципальне кредитування (44 проєкти, €955 млн в Україні) 3. ЕІВ позика на воду (€25 млн) та соц. житло (€50 млн) для ВПО-громад 4. Гранти INTERREG PL-UA після завершення воєнного стану 5. Зростання турпотоку: виноградарство + Закарпаття як туристичний бренд 6. Релокований бізнес та ВПО – нові платники єдиного податку	1. Вилучення ПДФО з грошового забезпечення ВЗС (риск для 2026-2027) 2. Непрогнозованість обсягів державних субвенцій та дотацій 3. Інфляційне знецінення фіксованих ставок місцевих податків 4. Конкуренція з іншими громадами за обмежений пул грантів 5. Ризик залежності від зовнішнього фінансування відновлення 6. Скорочення населення через трудову та вимушену еміграцію

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

SWOT-аналіз, представлений у табл. 3.8, засвідчує, що Виноградівська ТГ перебуває у стані стратегічного переходу: базові передумови фінансової спроможності вже сформовані (зростання власних доходів, профіцит бюджету, партнерство з USAID), проте їх конвертація у стійку фінансову незалежність потребує цілеспрямованих системних реформ у шести ключових блоках. На підставі результатів SWOT-аналізу та виявлених проблем розроблено пакет конкретних рекомендацій.

Рекомендації щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської ТГ систематизовано у шести блоках (табл. 3.9).

**Система рекомендацій щодо підвищення фінансової спроможності
Виноградівської міської ТГ**

№	Блок рекомендацій	Зміст рекомендації	Очікуваний ефект
1	Фіскальна самодостатність	Повна актуалізація нормативно-грошової оцінки (НГО) земель у всіх 14 нас. пунктах ТГ; запровадження максимальних ставок земельного податку та орендної плати у межах ПКУ; автоматизація нарахування майнових податків через ГІС-реєстр	Зростання плати за землю та майно на 35-45%: додатково 13-16 млн тис. грн до бюджету ЗФ щорічно; досягнення частки місцевих податків 17–19%
2	Управління трансфертами	Запровадження постійного моніторингу нових видів субвенцій Мінфіну; формування річного «субвенційного плану»; підготовка не менше 3 конкурентоспроможних заявок на ДФРР щороку	Зниження частки освітньої субвенції до 65-70% від загального обсягу трансфертів; збільшення надходжень ДФРР вдвічі – до 7–10 млн тис. грн
3	Партисипативне бюджетування	Збільшення частки бюджету участі до 3% видатків бюджету (≈22 млн тис. грн); запровадження онлайн-голосування через платформу «Є-демократія»; резервування окремої квоти (20%) для проєктів ВПО та ветеранів	Зростання рівня участі населення до 18-22%; реалізація 30-35 проєктів щороку (проти 24 у 2025 р.); підвищення суспільної довіри до органів МС

4	Грантове залучення	Утворення проектного офісу (3 фахівці) при виконкомі; підготовка «банку проектів» на 15 ідей; навчання персоналу грантрайтингу та міжнародним стандартам М&Е; перший договір з ЄБРР або ЕІВ до 2027 р.	Залучення 15-25 млн тис. грн зовнішніх ресурсів у 2026-2027 рр.; реалізація 2-3 міжнародних проектів; підготовка бази для доступу до UIF
5	Оптимізація видатків	Повний перехід до ПЦМ з реальними показниками результативності; аудит ефективності видатків на управління (9,7% – вище норми 8%); оптимізація мережі бюджетних установ; скорочення видатків на збут та адміністрування	Вивільнення 5-8% від загального обсягу видатків; перерозподіл на капітальні інвестиції та бюджет участі; підвищення рівня виконання кожної бюджетної програми до 99-100%
6	Управління ліквідністю	Запровадження касового планування на 12 місяців; формування резервного фонду 1% видатків; укладання договорів з банками на відкриття кредитних ліній для покриття сезонних касових розривів	Уникнення затримок виплат понад 30 днів; забезпечення абсолютної ліквідності на рівні $\geq 0,1$; зниження кредиторської заборгованості до ≤ 3 млн тис. грн

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Розглянемо кожен блок рекомендацій детальніше:

Блок 1. Нарощення фіскального потенціалу місцевих податків. Стрижнем цього блоку є повна актуалізація нормативно-грошової оцінки (НГО) земель у всіх 14 населених пунктах ТГ. Аналіз даних розділу 2 показав, що сумарні надходження від плати за землю (земельний податок та орендна плата юридичних і фізичних осіб) у 2025 р. становили 36 816 тис. грн. При цьому середня орендна ставка у Виноградівській ТГ залишається нижчою за середньоукраїнський показник для громад аналогічного типу на 15-25%. Проведення нової НГО дозволить привести базу нарахування платежів у відповідність до ринкових реалій та може додатково генерувати 8-12 млн тис. грн щороку.

Важливим елементом цього блоку є запровадження ГІС-реєстру нерухомості та земель на рівні громади, що дозволить автоматизувати нарахування майнових платежів, виявити незадекларовані об'єкти та зменшити адміністративне навантаження на персонал. Досвід громад Закарпатської

області, зокрема Ужгородської та Мукачівської ТГ, свідчить, що впровадження цифрового реєстру майна дозволяє збільшити охоплення платниками майнових податків на 20–35% протягом перших двох років.

Щодо туристичного збору – одного із найбільш недооцінених ресурсів – слід зазначити, що його частка у структурі місцевих податків і зборів Виноградівської ТГ у 2025 р. становила лише 1,1% (1 230,8 тис. грн). Виноградів, маючи унікальну ідентичність виноградарського міста, розташований у регіоні з потужним туристичним потоком: щороку Закарпатську область відвідують від 1 до 2 млн туристів. Для збільшення туристичного збору до 3 млн тис. грн громаді необхідно: розробити та затвердити «Програму розвитку туристичної інфраструктури Виноградівської ТГ»; запровадити брендинг «Виноградів – місто виноградарства та вина»; залучити до реєстрації платниками збору місця короткострокового розміщення (AirBnb та аналоги).

Блок 2. Диверсифікація трансфертної структури. Ключовим інструментом диверсифікації є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), що фінансує об'єкти регіонального розвитку, внесені до обласних програм. Для Виноградівської ТГ критично важливо встановити постійний робочий контакт з Закарпатською ОДА з питань включення проєктів громади до обласних програм регіонального розвитку – саме через цей канал формується конкурс на отримання коштів ДФРР. У 2025 р. субвенції з місцевих бюджетів до Виноградівської ТГ становили лише 3 373 тис. грн – в 3–4 рази менше від реального потенціалу.

Блок 3. Розвиток партисипативного бюджетування. Бюджет участі є не лише інструментом мобілізації фінансових ресурсів, але й потужним механізмом підвищення соціальної згуртованості та легітимності органів місцевого самоврядування. Для Виноградівської ТГ рекомендується поетапне збільшення частки бюджету участі: у 2026 р. – до 2% видатків ($\approx$ 14,4 млн тис. грн), у 2027 р. – до 3% ($\approx$ 21,6 млн тис. грн). При цьому доцільно запровадити диференційований підхід до структури проєктів: розподілити голоси за категоріями «загальноміські проєкти» (60%) та «мікропроєкти для сіл» (40%),

що забезпечить справедливе представлення інтересів усіх 14 населених пунктів громади.

Блок 4. Інституційна спроможність залучення грантів. Головним організаційним рішенням є утворення Відділу стратегічного розвитку та залучення інвестицій (ВСПЗІ) у складі виконавчого комітету Виноградівської міської ради. Відділ має складатися з трьох фахівців: керівника (з досвідом управління проєктами), спеціаліста з міжнародного співробітництва та грантрайтингу, фахівця з моніторингу та оцінювання. Орієнтовний річний фонд оплати праці відділу – 1,5–2 млн тис. грн, що є обґрунтованою інвестицією з огляду на потенціал залучення 20–50 млн тис. грн зовнішніх ресурсів.

Для систематизації роботи ВСПЗІ рекомендується розробити та затвердити рішенням ради «Положення про порядок залучення грантового та кредитного фінансування розвитку Виноградівської ТГ», яке регламентує процедури пошуку донорів, підготовки заявок, укладання угод, реалізації проєктів та їх моніторингу. Паралельно доцільно формувати «банк проєктів» – структурований перелік 15–20 потенційних проєктних ідей, упорядкованих за галузями та потенційними донорами, що дозволить оперативно реагувати на відкриття грантових конкурсів.

Блок 5. Програмно-цільовий метод як інструмент підвищення якості видатків. Програмно-цільовий метод (ПЦМ) у Виноградівській ТГ формально запроваджено, однак аналіз бюджетних програм свідчить про наявність типової для українських громад проблеми: паспорти програм містять розмиті, нечіткі показники результативності (кількість «проведених заходів», «охоплених осіб» тощо), які не відображають реального впливу витрачених коштів на якість публічних послуг. Для переходу до реального ПЦМ пропонується: по-перше, кожна бюджетна програма має містити не менше двох SMART-показників результативності (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); по-друге, щоквартальний звіт про виконання показників публікується на сайті ради у відкритому доступі; по-третє, програми, що показують рівень виконання нижче 85%, підлягають обов'язковому перегляду.

Блок 6. Управління ліквідністю та формування резервного фонду. Аналіз руху грошових коштів (звіт 3195) за 2022-2023 рр. зафіксував практично нульові залишки коштів на рахунках (47-61 тис. грн), що свідчить про відсутність буфера для покриття сезонних касових розривів. Хоча у 2025 р. залишок вийшов на рівень 7 878 тис. грн (завдяки великому обсягу цільових надходжень), системна ліквідність все ще не забезпечена. Для стабілізації ліквідності рекомендується: щорічне формування резервного фонду в розмірі 1-1,5% від обсягу видатків загального фонду (7-10 млн тис. грн); налагодження касового планування за методом «ковзного» 12-місячного плану; укладення угоди з обслуговуючим банком на відкриття кредитної лінії для покриття тимчасових касових розривів.

Прогнозне моделювання фінансової спроможності. На основі рекомендованих заходів розроблено три сценарії розвитку фінансової спроможності Виноградівської ТГ на горизонті 2027 р. (табл. 3.10).

**Сценарний прогноз фінансової спроможності Виноградівської міської
ТГ на 2027 р.**

Показник	Базовий сценарій (мін. реформування)	Оптимальний сценарій (рекомендований)	Амбітний сценарій (максим. мобілізація)
Доходи ЗФ, млн тис. грн	790-820	900-960	1 000-1 100
Власні доходи ЗФ, млн тис. грн	500-530	580-640	660-740
Частка місцевих податків, %	14,5-15,5	17,0-19,0	20,0-22,0
Частка трансфертів у доходах ЗФ, %	34-36	31-33	27-30
Зовнішні ресурси (гранти, кредити), млн тис. грн	5-10	20-40	50-80
Бюджет участі, % видатків	1,5	3,0	4,5
Капітальні видатки та інфраструктура, млн тис. грн	15-20	35-55	70-100
Чистий приріст виду публічних послуг	незначний	суттєвий (5-8 нових послуг)	трансформаційний (15+ послуг)
Умови реалізації	Поточна модель + незначні коригування тарифів і ставок	Повне впровадження рекомендацій розд. 3.1-3.3; проектний офіс; 1–2 кредити ЕІВ/СБРР	Додатково: емісія облігацій; прямий доступ до UIF; розвинена туристична галузь

Джерело: систематизовано на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Базовий сценарій передбачає продовження поточної моделі управління з незначними коригуваннями тарифів і ставок і не потребує суттєвих інституційних змін. За цим сценарієм доходи загального фонду можуть сягнути 790–820 млн тис. грн у 2027 р., однак структурні проблеми (надконцентрація трансфертів, низька частка місцевих податків) залишатимуться невирішеними.

Оптимальний сценарій є рекомендованим: він передбачає повне впровадження запропонованих у розділі 3.1-3.3 заходів. За цим сценарієм очікується зростання доходів ЗФ до 900-960 млн тис. грн, підвищення частки місцевих податків до 17-19%, залучення 20-40 млн тис. грн зовнішніх ресурсів, реалізація 3 або більше великих інфраструктурних проєктів. Саме цей сценарій

забезпечує сталу фінансову спроможність і відповідає критеріям «спроможної громади» відповідно до методології Мінрозвитку.

Амбітний сценарій ґрунтується на додатковій умові: Виноградівська ТГ здійснює емісію місцевих облігацій на суму 10–15 млн тис. грн, отримує прямий доступ до UIF (ЕІВ або ЄБРР), а туристичний сектор демонструє прискорене зростання завдяки брендингу «Виноградів – столиця закарпатського виноградарства». За цим сценарієм доходи сягають 1 000-1 100 млн тис. грн, а кількість реалізованих публічних послуг і проєктів зростає трансформаційно.

Система моніторингу реалізації рекомендацій. Ефективність впровадження запропонованих рекомендацій потребує безперервного відстеження через систему ключових індикаторів. Систему моніторингу фінансової спроможності Виноградівської ТГ наведено в табл. 3.11.

Запропонована система моніторингу, представлена в табл. 3.11, базується на принципах відкритості та підзвітності: усі індикатори вимірюються на основі публічних даних (openbudget.gov.ua, звіти виконання бюджету, результати соціальних опитувань) і не потребують спеціальних процедур збору. Щороку міська рада має затверджувати публічний звіт про досягнення індикаторів та актуалізувати цільові значення на наступний рік.

**Система моніторингу виконання рекомендацій щодо підвищення
фінансової спроможності Виноградівської міської ТГ**

№	Індикатор моніторингу	Факт 2025 р. (базові)	Ціль 2026 р.	Ціль 2027 р.	Джерело / інструм. вимір.
1	Власні доходи ЗФ на 1 мешканця, грн	7 577 (2025)	8 500	9 500	2026-2027 рр.
2	Частка місцевих податків і зборів у доходах ЗФ, %	14,2 (2025)	16,0	18,0	2026-2027 рр.
3	Рівень виконання планових показників доходів ЗФ, %	104,1 (2025)	≥ 103	≥ 105	Щороку
4	Частка трансфертів у доходах ЗФ, %	37,1 (2025)	≤ 35	≤ 32	2026-2027 рр.
5	Бюджет участі, % від видатків бюджету	1,22 (2025)	2,0	3,0	2026-2027 рр.
6	Рівень участі населення у бюджеті участі, %	13,2 (2025)	16,0	20,0	2026-2027 рр.
7	Обсяг залучених зовнішніх ресурсів (гранти, позики), тис. грн	4 435 (2025)	10 000	25 000	2026-2027 рр.
8	Кількість реалізованих інфраструктурних проєктів за рахунок грантів, шт.	0 (2025)	2	4	2026-2027 рр.
9	Частка видатків на управління у загальних видатках ЗФ, %	9,7 (2025)	≤ 8,5	≤ 8,0	2026-2027 рр.
10	Рівень задоволеності мешканців якістю публічних послуг (соціологічне опитування), %	н/д	≥ 60	≥ 70	2026-2027 рр.

Джерело: розраховано на основі даних сайту Виноградівської міської ради [27]

Механізм реалізації рекомендацій. Успішне впровадження запропонованих рекомендацій потребує чіткого розподілу відповідальності між структурами виконавчого комітету. Зокрема: відділ фінансів та економіки відповідає за реалізацію блоків 1, 2 і 6 (фіскальний потенціал, трансферти, ліквідність); новостворений Відділ стратегічного розвитку та залучення інвестицій – за блоки 4 і 5 (гранти, ПЦМ); виконавчий комітет загалом – за блок

3 (бюджет участі) та координацію всіх блоків. Контроль здійснює постійна комісія міської ради з питань бюджету та соціально-економічного розвитку.

Важливою умовою реалізації є активна взаємодія з ключовими зовнішніми акторами: Закарпатською ОДА – щодо включення проєктів до обласних програм та ДФРР; Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України – щодо реєстрації проєктів у Єдиному пайплайні та доступу до інструментів EU Ukraine Facility; командою USAID «ГОВЕРЛА» – щодо технічної допомоги у сферах управління та залучення фінансування; Закарпатгазом та регіональними підрозділами «Укренерго» – щодо реалізації проєктів модернізації комунальної інфраструктури.

Таким чином, розроблена система рекомендацій щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської міської ТГ охоплює всі ключові виміри управління фінансовими ресурсами: від нарощення власного фіскального потенціалу та диверсифікації трансфертів – до розвитку партисипативних механізмів, залучення міжнародних фінансових ресурсів та вдосконалення внутрішніх систем управління видатками й ліквідністю. Запропоновані рекомендації є взаємопов'язаними, конкретними та вимірюваними, що дозволяє контролювати їх виконання через систему розроблених індикаторів. Реалізація оптимального сценарію забезпечить Виноградівській ТГ досягнення сталої фінансової спроможності та відповідності критеріям, необхідним для повноцінного залучення до системи міжнародного фінансування відновлення та євроінтеграційного розвитку України.

ВИСНОВКИ

Фінансові інструменти розвитку ТГ є складною багаторівневою системою, що поєднує фінансові, інвестиційні та управлінські механізми впливу на соціально-економічний розвиток територій. Узагальнення п'яти концептуальних підходів (бюджетно-фінансового, фінансово-економічного, інституційного, управлінського та партисипативного) дозволило сформулювати авторське визначення: фінансові інструменти розвитку ТГ – це комплекс фінансово-економічних механізмів, методів та засобів акумулювання, розподілу і використання фінансових ресурсів різних рівнів (власні доходи бюджету, міжбюджетні трансферти, гранти, запозичення, партисипативне фінансування), що цілеспрямовано застосовуються органами місцевого самоврядування для підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку громади. Класифікація за п'ятьма ознаками (джерело, термін, механізм, рівень децентралізації, функціональне призначення) відображає багатовимірну природу цих інструментів.

Нормативно-правова база фінансової діяльності ТГ в Україні є чотирирівневою: конституційний рівень (ст. 142-143 Конституції), законодавчий (БКУ, ПКУ, ЗУ про МС, ЖКП, децентралізацію), підзаконний (постанови КМУ про ДФРР, тарифи, бюджет участі) та місцевий (рішення рад про бюджети, програми, статuti). Реформа децентралізації 2015–2020 рр. суттєво розширила правові можливості ТГ: об'єднані громади отримали прямі відносини з держбюджетом, ширшу частку ПДФО та право на субвенції. В умовах воєнного стану нормативна база зазнала значних змін: особливий режим виконання бюджетів, скориговано розподіл ПДФО, введено механізми підтримки ВПО.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (Польща, Франція, Естонія, Швеція, Німеччина) виявив п'ять ключових принципів ефективних систем місцевих фінансів: висока частка власних доходів (35–70 %); горизонтальне вирівнювання між громадами; доступ до структурних фондів ЄС; повна

цифровізація бюджетного процесу (досвід Естонії); спеціалізовані інститути муніципального кредитування (шведський Kommuninvest, французький Caisse des Dépôts). Для Виноградівської ТГ найбільш релевантним є досвід Польщі у використанні фондів ЄС, Естонії у цифровізації та Швеції у розвитку бюджету участі.

Виноградівська міська ТГ є фінансово спроможним суб'єктом МС із населенням 63 371 осіб, 14 населеними пунктами та прикордонним транзитним розташуванням у Закарпатській обл. Бюджет громади зріс з 579,2 млн грн (2022 р.) до 802,5 млн грн (2025 р., +38,5 %). Управлінська система включає 38 депутатів міської ради, виконавчий комітет, 9 відділів та 13 старостинських округів. Партнерство з USAID «ГОВЕРЛА» (150 млн USD, 2021–2027) забезпечує технічну підтримку у сферах стратегічного планування та управління.

Аналіз доходів і видатків бюджету за 2022-2025 рр. виявив стійкі позитивні тенденції: власні доходи ЗФ зросли з 57,8 % до 62,9 % (перевищили норматив 60 %); частка трансфертів знизилась з 42,2 % до 37,1 %; місцеві податки і збори зросли на 83,6 %; бюджет стабільно профіцитний (+33-57 млн грн щороку). Найдинамічнішими статтями доходів є неподаткові надходження (+327,9 %) та акцизний податок (+219,7 %). Домінуючим напрямом видатків є освіта (71,4 %), найвищий темп зростання демонструють соціальний захист (+119,2 %) та ЖКГ (+75,2 %).

Оцінка ефективності фінансових інструментів за 2022-2025 рр. засвідчила: місцеві податки і збори є найдинамічнішим інструментом (+83,6 %), однак їх частка в доходах ЗФ (14,2 %) залишається нижчою за потенційний рівень 18-22 %; міжбюджетні трансферти виконують стабілізуючу функцію, але 77-81 % їх обсягу припадає на єдину освітню субвенцію; грантові та благодійні надходження продемонстрували пік у 2023 р. (45 333 тис. грн), але є волатильними і не можуть виступати стабільним джерелом; бюджет участі (1,22 % видатків) суттєво відстає від нормативного рівня 3-5 %.

Для підвищення ефективності фінансових інструментів розроблено шість напрямів вдосконалення: диверсифікація надходжень місцевих податків (туристичний збір, актуалізація НГО землі, ГІС-реєстр майна); структурна диверсифікація трансфертів (зниження частки освітньої субвенції до 65-70 % через залучення субвенцій ДФРР і НУШ); розширення бюджету участі до 3 % видатків (21,6 млн грн); системне залучення грантів через утворення проєктного офісу; оптимізація видатків через реальний ПЦМ; управління ліквідністю через резервний фонд (1 % видатків) та касове планування.

Система рекомендацій щодо підвищення фінансової спроможності Виноградівської ТГ охоплює шість блоків: фіскальна самодостатність (потенціал зростання місцевих податків на +56,5 %, до 169 200 тис. грн); управління трансфертами; партисипативне бюджетування; грантове залучення (потенціал 32,5-120 млн грн за 2026=2028 рр.); оптимізація видатків; управління ліквідністю. Сценарний прогноз на 2027 р. передбачає за оптимальним сценарієм: доходи ЗФ 900-960 млн грн, частку місцевих податків 17-19 %, залучення зовнішніх ресурсів 20-40 млн грн. Реалізація запропонованих заходів забезпечить Виноградівській ТГ досягнення сталої фінансової спроможності та відповідності критеріям доступу до міжнародного фінансування відновлення і євроінтеграційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З. Фінансова спроможність територіальних громад як індикатор ефективності децентралізації та складова соціально-економічного розвитку регіону. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. С. 6–17.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Бюджетний менеджмент / За ред. В. М. Федосова. Київ : КНЕУ, 2004. 864 с.
4. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2000. 416 с.
5. Ватаманюк-Зелінська У. З., Штундер І. М., Гаврилюк С. О. Тенденції формування та виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. 2022. № 9–10. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.9>.
6. Демченко О. П. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С. 48–57.
7. Дем'янишин В. Г. Теоретична концептуалізація і практична реалізація бюджетної доктрини України : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2008. 496 с.
8. Децентралізація в Україні : монографія / Наук. ред. О. І. Амоша. Київ : ІЕП НАН України, 2020. 327 с.
9. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11.02.2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19>.
10. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
11. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

13. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
14. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
15. Західна О., Білас Д., Грицай Р. Фінансове забезпечення Львівської міської територіальної громади в межах досягнення цілей сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2025. № 4 (58). С. 143–154.
16. Канаєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 144. № 4. С. 98–109.
17. Квасній Л. Г., Лобик О. О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 13-20.
18. Кириленко О. П. Місцеві фінанси : підручник. Тернопіль : Астон, 2004. 192 с.
19. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики). Львів : Видавничий центр ЛНУ, 2002. 396 с.
20. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
21. Кравченко В. І. Фінансова автономія місцевого самоврядування та фінансове вирівнювання. Київ : Наукова думка, 1997. 174 с.
22. Куніцин О. М. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості територіальних громад. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. Т. 4(14). С. 270–280. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-270-280](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-270-280).
23. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Місцеве самоврядування: вітчизняна практика і зарубіжні традиції : навч. посіб. Київ : Дакор, 2004. 296 с.
24. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин : монографія. Київ : Наукова думка, 2006. 432 с.
25. Мінфін: за 2024 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн. Міністерство фінансів України. 08.01.2025. URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biu_dzhetiv_nadiishlo_451_mlrld_grn-4980.

26. Мунько А. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 129-134.

27. Офіційний сайт Виноградівської міської територіальної громади. URL: <https://vin-rada.gov.ua>.

28. Павлюк К. В. Фінансові ресурси держави : монографія. Київ : НІОС, 1998. 176 с.

29. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

30. Подзізей О., Коробчук Т. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2188/2115>.

31. Портал «Відкритий бюджет». OpenBudget.gov.ua: дані виконання місцевих бюджетів. URL: <https://openbudget.gov.ua>.

32. Портал «Децентралізація». Моніторинг реформи місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua>.

33. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку підготовки, оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку» від 18.04.2018 р. № 300. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2018-%D0%BF>.

34. Придко Р. О. Основи фінансового забезпечення розвитку регіонів та громад: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). С. 136-142.

35. Птащенко О. Особливості фінансового забезпечення сільських територіальних громад в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 334(5). С. 432–437.

36. Руденко В. В., Бей С. О. Місцеве оподаткування в умовах фінансової децентралізації в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/140/143>.

37. Сунцова О. О. Місцеві фінанси : навч. посіб. Київ : Центр учб. літератури, 2010. 488 с.

38. Сибірська Ю., Венцель В., Слободян Р. Результати запровадження та реалізації бюджету участі в об'єднаних територіальних громадах. *Децентралізація в Україні*. 2019. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/581/Participatory-budget.pdf>

39. Тростянська К. М., Цюпа О. П., Дмитровська В. С. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. № 33. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1316/118>.

40. Фінансовий потенціал громади: методологія оцінки та механізми реалізації / За ред. Т. В. Паєнтко. Київ : Алерта, 2021. 264 с.

41. Фіскальний простір сталого соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія. І. Б. Волохович. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 390 с.

42. Школик А. М. Порівняльне місцеве самоврядування : підручник. Львів : ПАІС, 2007. 400 с.

43. Bundesministerium der Finanzen. Kommunalfinanzen: Entwicklung und Struktur. Berlin : BMF, 2023. URL: <https://www.bundesfinanzministerium.de>.

44. Code général des collectivités territoriales (CGCT). Légifrance. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr>.

45. Eesti Vabariigi põhiseadus (The Constitution of Estonia). Local Government Organization Act. URL: <https://www.riigiteataja.ee>.

46. European Commission. Cohesion Policy 2021–2027: Poland Country Fact Sheet. Brussels : EC, 2023. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu>.

47. OECD. Fiscal Decentralisation and Inclusive Growth. Paris : OECD Publishing, 2018. 296 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264302488-en>.

48. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Local Government Finance in Sweden. Stockholm : SKR, 2023. 58 p. URL: <https://skr.se>.

49. Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. 2009 Nr 157 poz. 1240). URL: <https://isap.sejm.gov.pl>.

50. World Bank. Decentralization and Local Democracy in the World: First Global Report. Washington, DC : World Bank, 2008. 350 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Зведені показники бюджету Виноградівської міської ТГ за 2022–2025 рр.,
тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Доходи загального фонду (ЗФ) – усього, тис. грн	563 318,8	607 269,0	692 087,2	763 114,0
у т.ч. власні доходи ЗФ (без трансфертів)	325 583,7	377 559,5	433 301,6	480 053,2
у т.ч. офіційні трансферти до ЗФ	237 735,2	229 709,5	258 785,6	283 060,7
Доходи спеціального фонду (СФ) – усього, тис. грн	15 920,4	106 614,9	46 588,1	39 343,6
у т.ч. власні надходження бюджетних установ	11 303,0	58 066,0	15 233,5	12 589,9
у т.ч. благодійні внески та гранти	4 717,9	45 333,3	4 920,8	4 435,1
Доходи бюджету – разом (ЗФ + СФ), тис. грн	579 239,2	713 883,9	738 675,3	802 457,6
Видатки загального фонду – усього, тис. грн	524 645,5	574 301,0	635 343,1	719 810,5
Сальдо ЗФ (доходи – видатки), тис. грн	+38 673,3	+32 968,0	+56 744,1	+43 303,5

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Динаміка доходів загального фонду бюджету Виноградівської міської ТГ за
2022–2025 рр., тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2025/2022, %
Податкові надходження – разом	312 251,6	335 510,8	370 573,0	423 001,5	+35,5
ПДФО – разом	241 073,5	239 026,4	252 264,6	276 140,8	+14,6
у т.ч. ПДФО з заробітної плати	189 107,1	201 436,2	228 887,6	247 881,9	+31,1
Акцизний податок – разом	12 072,0	24 665,4	27 652,8	38 591,5	+219,7
Місцеві податки та збори – разом	58 901,9	71 732,2	90 465,8	108 138,6	+83,6
у т.ч. єдиний податок	39 278,4	41 134,8	56 283,5	63 142,6	+60,8
у т.ч. податок на майно	18 992,9	29 785,2	33 372,1	43 765,1	+130,4
у т.ч. туристичний збір	630,6	812,1	810,2	1 230,8	+95,2
Неподаткові надходження – разом	13 332,1	42 048,7	62 728,6	57 039,9	+327,9
у т.ч. плата за адміністративні послуги	11 285,4	37 719,3	54 879,1	52 746,9	+367,4
у т.ч. оренда комунального майна	1 483,0	1 423,9	1 242,9	1 389,8	-6,3
Офіційні трансферти – разом	237 735,2	229 709,5	258 785,6	283 060,7	+19,1
у т.ч. базова дотація	31 991,2	42 854,1	25 537,7	29 153,0	-8,9
у т.ч. освітня субвенція	192 678,4	180 898,3	215 156,9	217 904,5	+13,1
Доходи ЗФ – Усього	563 318,8	607 269,0	692 087,2	763 114,0	+35,5