

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Становлення спроможної територіальної громади як первинного
суб'єкта місцевого самоврядування»

Студента 4 курсу, 4 АПУА групи
Освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавра
Кирилюка Миколи Олександровича
Науковий керівник
ст.викл. Намазова Юлія Ісмаїлівна

Розширена шкала _____

Голова комісії	Кількість балів: _____	Оцінка ECTS _____
	_____	(_____)
	Підпис	Прізвище та ініціали
Члени комісії:	_____	(_____)
	_____	(_____)
	Підпис	Прізвище та ініціали
	_____	(_____)
	_____	(_____)
	Підпис	Прізвище та ініціали

Анотація

Кирилюк М. О. «Становлення спроможної територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування». Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2026 р.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню актуального науково-практичного завдання – обґрунтуванню напрямів підвищення спроможності територіальної громади в умовах трансформації вітчизняної моделі місцевого самоврядування. Дослідження базується на аналізі теоретичних положень, нормативно-правових актів, наукових джерел, емпіричних даних, матеріалів публічних баз даних та показників розвитку територіальних громад. Особливу увагу приділено науковому завданню аналізу сучасного стану місцевого самоврядування в Україні та пошуку практичних шляхів посилення організаційної, фінансової, соціально-економічної й управлінської спроможності територіальної громади.

Перший розділ присвячено вивченню теоретичних основ формування спроможності територіальних громад, розкриттю її змісту, складових, чинників впливу та методичних підходів до оцінювання. У другому розділі роботи проведено аналіз сучасних аспектів розвитку на прикладі Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, охарактеризовано її соціально-економічний стан, фінансові можливості, ресурсне забезпечення та основні проблеми функціонування в умовах сучасних викликів. У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано концептуальні напрями удосконалення спроможності територіальної громади, зокрема через зміцнення фінансової бази, активізацію інвестиційної діяльності, залучення міжнародної технічної допомоги, розвиток партнерств, цифровізацію управлінських процесів і підвищення ефективності використання місцевих ресурсів.

Ключові слова: територіальна громада, спроможність громади, місцеве самоврядування, фінансова спроможність, децентралізація, місцевий розвиток, інвестиції, міжнародна технічна допомога, партнерство.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	7
1.1. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування.....	7
1.2. Сутність, складові та чинники формування спроможності територіальної громади.....	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	33
2.1. Соціально-економічна та управлінська характеристика територіальної громади.....	33
2.2. Оцінка рівня спроможності територіальної громади.....	42
2.3. Фінансова спроможність територіальної громади в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	65
3.1. Концептуальні вектори підвищення спроможності територіальної громади.....	65
3.2. Перспективи підвищення фінансової спроможності територіальної громади.....	74
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних особливостей територіальної організації влади в Україні саме територіальна громада є базовою ланкою організації суспільного життя на місцевому рівні. У процесі децентралізації громади отримали ширші повноваження, ресурси та відповідальність за розвиток територій, надання публічних послуг, утримання інфраструктури, управління комунальним майном, підтримку населення та створення умов для місцевого економічного розвитку. Тому питання спроможності громади набуває особливого значення, адже від її фінансових, кадрових, інституційних та управлінських можливостей залежить якість життя мешканців і здатність території до самостійного розвитку. Особливої актуальності тема становлення спроможної територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування набуває в сучасних умовах, коли територіальні громади функціонують під впливом воєнних викликів, демографічних змін, внутрішньої міграції, зростання соціального навантаження та потреби у відновленні інфраструктури. Спроможна громада сьогодні має не лише забезпечувати повсякденні потреби населення, а й виступати осередком стійкості, самоорганізації, безпеки та розвитку. Саме тому дослідження процесу становлення спроможної територіальної громади є важливим для розуміння сучасних змін у системі місцевого самоврядування та пошуку шляхів підвищення ефективності управління розвитком територій.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладній оцінці процесу становлення спроможної територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, а також визначенні напрямів підвищення її спроможності на прикладі Вінницької міської територіальної громади.

Для досягнення мети роботи були поставлені такі **завдання**:

1. Розкрити сутність територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування.
2. Уточнити зміст поняття спроможності територіальної громади, охарактеризувати її основні складові та чинники формування.

3. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні.

4. Надати соціально-економічну та управлінську характеристику Вінницької міської територіальної громади як об'єкта дослідження.

5. Оцінити рівень спроможності територіальної громади за основними складовими та показниками, що характеризують її розвиток.

6. Дослідити фінансову спроможність територіальної громади в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій.

7. Обґрунтувати концептуальні вектори підвищення спроможності територіальної громади з урахуванням сучасних викликів місцевого розвитку.

8. Визначити перспективи підвищення фінансової спроможності територіальної громади та напрями її зміцнення.

Об'єктом дослідження є процес становлення та функціонування територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування в системі публічного управління.

Предметом роботи є теоретичні, нормативно-правові, організаційно-управлінські та фінансові засади забезпечення спроможності територіальної громади в умовах сучасних викликів місцевого розвитку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності територіальної громади та її спроможності. Системний метод використано для розгляду територіальної громади як цілісного суб'єкта місцевого самоврядування, що поєднує інституційну, фінансову, управлінську, кадрову, соціальну та інфраструктурну складові. Нормативно-правовий аналіз застосовано для дослідження законодавчого забезпечення формування спроможних територіальних громад в Україні. Статистичний метод використано для опрацювання кількісних показників соціально-економічного та фінансового розвитку Вінницької міської територіальної громади. Порівняльний метод застосовано для зіставлення показників громади у динаміці та з методичними критеріями оцінювання спроможності. Метод узагальнення використано для

формулювання висновків і визначення напрямів підвищення спроможності територіальної громади.

Наукова новизна роботи полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення спроможності територіальної громади в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій, зокрема через зміцнення фінансової бази, підвищення ефективності управління місцевими ресурсами, розвиток цифрових інструментів, підтримку людського потенціалу та посилення стійкості громади до зовнішніх ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих у роботі теоретичних узагальнень, аналітичних висновків і практичних пропозицій для оцінювання та підвищення спроможності територіальних громад. Апробований підхід до аналізу спроможності громади може бути використаний органами місцевого самоврядування для виявлення сильних і слабких сторін громади, обґрунтування управлінських рішень, удосконалення місцевих програм розвитку та підвищення якості публічних послуг. Практичні рекомендації, сформульовані на прикладі Вінницької міської територіальної громади, можуть бути використані як орієнтир для підвищення стійкості громад в умовах воєнного стану, демографічних змін та євроінтеграційних трансформацій.

Публікації. Результати дослідження опубліковані 2 тези доповідей на наукових конференціях (додаток Б), а також апробовано на круглому столі «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (17 листопада 2025 р. м. Вінниця) тема доповіді «Становлення спроможної територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування у філософському вимірі».

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 101 сторінці, включає три розділи, список використаних джерел із 103 позицій та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування

Дослідження спроможності територіальної громади потребує насамперед з'ясування сутності самого об'єкта аналізу, його правової природи та місця у системі місцевого самоврядування. У науковій літературі громаду розглядають як складне соціально-просторове утворення, у межах якого поєднуються територіальні, демографічні, соціальні, економічні та управлінські характеристики. Її функціонування не обмежується самим фактом проживання населення на певній території, оскільки важливого значення набувають рівень самоорганізації місцевої спільноти, здатність жителів брати участь у вирішенні питань місцевого значення, ефективність органів місцевого самоврядування та наявність ресурсної основи для забезпечення місцевого розвитку [14].

У вітчизняній науковій думці проблема сутності територіальної громади посідає важливе місце, що підтверджується працями М. Горбатюка [11], І. Гринчишин [14], Н. Подольчака [55], Ю. Куца [77] та інших дослідників. У цих працях територіальна громада розглядається не лише як населення певної території, а як соціальна спільнота, що має спільні інтереси, потреби, ресурси, управлінські зв'язки та потенціал розвитку. Такий підхід є важливим для тематики дослідження, оскільки спроможність громади визначається не тільки кількісними параметрами – чисельністю населення, площею чи обсягом доходів місцевого бюджету, – а й якістю взаємодії між жителями, органами місцевого самоврядування, місцевим бізнесом, громадськими інституціями та іншими учасниками розвитку території.

Конституційна основа правового статусу територіальної громади впливає з положення про те, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади

в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо, а також через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Згідно зі статтею 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [77]. Це положення має принципове значення, оскільки саме територіальна громада визнається первинним носієм права на місцеве самоврядування, а органи місцевого самоврядування виступають інституційною формою реалізації цього права.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища чи міста, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл в одну сільську громаду [68]. Водночас у сучасних умовах децентралізації таке визначення потребує ширшого наукового осмислення. Територіальна громада фактично є базовим рівнем територіальної організації влади, у межах якого забезпечується надання основних публічних послуг, управління місцевими ресурсами, формування місцевого бюджету, реалізація програм розвитку та участь жителів у прийнятті рішень. Отже, громада постає не лише як сукупність населення певної території, а як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що має визначений законом простір діяльності, систему представницьких і виконавчих органів, ресурсну основу та інституційні можливості для забезпечення місцевого розвитку.

У науковій літературі поняття територіальної громади розкривається через кілька взаємопов'язаних підходів. Якісний підхід акцентує увагу на рівні громадянської активності, участі жителів у місцевому житті та здатності громади до самоорганізації. Географічний підхід пов'язує громаду з певними просторовими межами, у яких формується спільне середовище проживання. Етнографічний підхід звертає увагу на культурні, історичні, національні та традиційні особливості спільноти. Соціологічний підхід розглядає громаду як соціальну систему, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Економічний підхід зосереджується на ресурсній базі, професійній структурі населення, господарській активності, рівні зайнятості та здатності території

генерувати власні доходи [26]. Комплексне поєднання цих підходів дає змогу уникнути звуженого розуміння громади лише як адміністративної одиниці або населення певної території.

У працях вітчизняних дослідників простежуються різні акценти у тлумаченні особливостей територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. Зокрема, О. Омельчук [43] та П. Маліборський [36] приділяють першочергову увагу соціальним зв'язкам, що формуються всередині громади, а також здатності її членів до узгоджених дій. Натомість Т. Заяць, С. Романюк та Г. Краєвська [20] підкреслюють значення територіальної належності, ресурсного потенціалу та організаційних передумов розвитку. Узагальнення цих підходів дає підстави визначати територіальну громаду як спільноту жителів, об'єднаних проживанням у межах одного чи кількох населених пунктів, спільним адміністративним центром, майновими, соціальними, економічними та культурними інтересами, а також цілями розвитку відповідної території.

Таке розуміння загалом узгоджується з конституційною моделлю місцевого самоврядування, відповідно до якої територіальна громада є первинним суб'єктом права на вирішення питань місцевого значення, а місцеве самоврядування здійснюється нею безпосередньо або через утворені нею органи. Саме тому аналіз територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування має поєднувати два аспекти: правовий, що відображає закріплений у законодавстві статус громади, та управлінський, що характеризує реальну здатність громади організовувати власний розвиток, використовувати ресурси, забезпечувати публічні послуги й підтримувати взаємодію між жителями та місцевою владою.

На основі узагальнення наукових підходів можна виокремити основні ознаки територіальної громади. До них належать: територіальна ознака, що відображає існування громади в межах певного простору; соціально-психологічна, яка виявляється в усвідомленні жителями своєї належності до спільноти та наявності взаємодії між ними; історико-культурна, що пов'язана з традиціями, звичаями, локальною пам'яттю та спільним досвідом

проживання; політична, яка характеризує громаду як учасника публічних відносин; економічна, що виявляється у володінні, користуванні та розпорядженні комунальними ресурсами через механізми місцевого самоврядування; організаційно-функціональна, що полягає у здатності громади до самоорганізації, планування та реалізації власного розвитку [57].

Особливе значення має розуміння територіальної громади як суб'єкта, що поєднує колективний і особистісний виміри місцевого самоврядування. З одного боку, громада виступає як колективний носій інтересів жителів певної території. З іншого боку, місцеве самоврядування спрямоване на забезпечення прав і свобод конкретної людини, доступу до публічних послуг, безпечного середовища проживання, можливостей участі у місцевому житті та впливу на рішення, що стосуються повсякденного функціонування громади. У цьому контексті самоврядний статус громади не може зводитися лише до формального існування ради чи виконавчих органів, оскільки його зміст розкривається через реальну участь жителів, підзвітність місцевої влади та здатність громади формувати власні пріоритети розвитку.

У сучасних умовах правова характеристика територіальної громади в Україні розширилася завдяки розвитку інструментів локальної демократії. Закон України від 9 травня 2024 року № 3703-ІХ, який набрав чинності 8 січня 2025 року, конкретизував форми участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [63]. До таких форм належать місцевий референдум, загальні збори або конференції жителів, місцеві ініціативи, громадські слухання, участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи, а також громадське оцінювання діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, на рівні закону було уточнено поняття жителя територіальної громади, що має важливе значення для сучасного розуміння суб'єктного складу місцевого самоврядування.

Під час характеристики правового статусу територіальної громади доцільно розмежовувати повноваження самої громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування та повноваження органів місцевого

самоврядування, через які значна частина цих повноважень реалізується на практиці. Конституція України передбачає, що територіальні громади безпосередньо або через утворені ними органи управляють комунальним майном, затверджують програми соціально-економічного і культурного розвитку, бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць, встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону, утворюють, реорганізують і ліквідовують комунальні підприємства, організації та установи, а також вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції [30].

Відповідно до статті 143 Конституції України, повноваження територіальних громад охоплюють ключові напрями забезпечення життєдіяльності відповідної території. До них належать управління комунальним майном, затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку і контроль за їх виконанням, затвердження місцевих бюджетів і контроль за їх виконанням, встановлення місцевих податків і зборів відповідно до закону, утворення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій і установ, а також вирішення інших питань місцевого значення [30]. Саме ці положення є правовою основою для виокремлення основних функцій територіальної громади в системі місцевого самоврядування.

До ключових функцій, реалізацію яких забезпечує територіальна громада через інститути місцевого самоврядування, можна віднести стратегічне планування місцевого розвитку, фінансово-бюджетне забезпечення, управління комунальною власністю, організацію надання публічних послуг, локальне нормотворення, соціальний контроль, інформаційно-комунікаційну діяльність, підтримання соціокультурного середовища та створення умов для участі жителів у прийнятті рішень місцевого значення [30]. Водночас такі функції не слід ототожнювати виключно з діяльністю самої громади як сукупності жителів, оскільки на практиці більшість управлінських, бюджетних, майнових, земельних, соціально-економічних та організаційних питань реалізується через сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи

та посадових осіб місцевого самоврядування.

У науковому аналізі це розмежування є принциповим. Територіальна громада є джерелом і носієм місцевого самоврядування, тоді як органи місцевого самоврядування виступають представницько-виконавчим механізмом реалізації її волі та інтересів. Громада формує основу місцевого самоврядування, обирає відповідні органи, бере участь у місцевих процедурах, визначає суспільні потреби та виступає адресатом управлінських рішень. Натомість ради, голови та виконавчі органи ухвалюють рішення, організовують їх виконання, управляють комунальним майном, формують і виконують місцевий бюджет, забезпечують надання послуг, координують розвиток території та несуть відповідальність за поточне управління громадою. Таке розмежування дає змогу точніше розкрити управлінську природу територіальної громади: вона є не лише адміністративно-територіальною одиницею, а соціальною спільнотою, яка через відповідні інститути бере участь у формуванні та реалізації муніципальної політики [68].

Водночас територіальні громади не слід розглядати ізольовано від ширшого контексту реформи місцевого самоврядування. На думку Я. Павлович-Сенета, одним із ключових етапів модернізації системи місцевого самоврядування в Україні стало схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [51], а також прийняття законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [64] і «Про співробітництво територіальних громад» [71]. Саме ці акти заклали нормативну основу для трансформації територіальної бази місцевого самоврядування, перегляду підходів до розуміння громади та оновлення базового рівня територіальної організації влади.

Значення цих нормативних змін полягає в тому, що територіальна громада почала розглядатися не лише як локальна спільнота жителів, а як базова інституційна одиниця, здатна забезпечувати надання публічних послуг, управляти ресурсами, планувати розвиток і взаємодіяти з іншими громадами. Добровільне об'єднання територіальних громад було спрямоване на

подолання надмірної дрібності базового рівня місцевого самоврядування, а співробітництво громад – на розширення можливостей спільного вирішення питань, які потребують координації ресурсів кількох територій. У цьому аспекті територіальна громада набуває не лише правового, а й управлінського змісту, оскільки її становлення пов'язується з формуванням ресурсної, організаційної та інституційної спроможності.

Належність особи до територіальної громади традиційно пов'язується з проживанням на відповідній території, однак сучасне правове розуміння цього питання є складнішим. Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплюють, що право на участь у місцевому самоврядуванні належить громадянам України за належністю до відповідних територіальних громад. Тому питання участі осіб без громадянства або іноземців у місцевому політичному процесі може розглядатися як предмет наукової дискусії, але не як чинне правило українського виборчого законодавства. Водночас участь жителів у місцевому житті сьогодні не обмежується лише виборами, оскільки законодавство передбачає ширший спектр інструментів локальної демократії: загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи, громадське оцінювання та інші механізми участі.

Окремої уваги заслуговують форми прямої демократії та нормативне оформлення внутрішньої організації громади. Статут територіальної громади зберігає важливе значення як локальний нормативний акт, що визначає окремі процедурні засади участі жителів у місцевому самоврядуванні, порядок реалізації місцевих ініціатив, проведення громадських слухань, консультацій та інших форм взаємодії влади і населення. Водночас твердження про місцеві референдуми потребує обережного формулювання. Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачають інститут місцевого референдуму, однак Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» 1991 року втратив чинність ще 28 листопада 2012 року, а спеціальний чинний закон, який би повноцінно визначав процедуру проведення місцевого референдуму, відсутній. Тому цей інструмент доцільно

характеризувати як конституційно передбачений, але такий, практична реалізація якого потребує окремого законодавчого врегулювання.

Функціональне призначення територіальної громади доцільно пов'язувати із забезпеченням життєдіяльності відповідної території, плануванням місцевого розвитку, управлінням комунальною власністю, формуванням і виконанням місцевих бюджетів, організацією надання публічних послуг, розвитком соціальної та культурної сфери, підтримкою локальної ідентичності та створенням умов для участі жителів у прийнятті рішень місцевого значення. При цьому твердження про підтримання правопорядку та безпеки слід формулювати обережно, оскільки повноцінна правоохоронна функція належить насамперед державі, а не територіальній громаді як такій. Водночас громада через органи місцевого самоврядування може брати участь у створенні умов для громадської безпеки, цивільного захисту, благоустрою, соціальної підтримки населення та взаємодії з відповідними державними органами [30; 68].

Таким чином, територіальна громада в сучасній Україні є базовим елементом системи місцевого самоврядування, первинним носієм його функцій і повноважень та важливою інституційною основою розвитку громадянського суспільства. Її сутність розкривається через поєднання територіальної, соціальної, правової, економічної, культурної та управлінської складових. Як первинний суб'єкт місцевого самоврядування громада має право вирішувати питання місцевого значення, однак практична реалізація цього права значною мірою здійснюється через ради, голів, виконавчі органи та інші інститути місцевого самоврядування. Тому становлення спроможної територіальної громади передбачає не лише формальне закріплення її правового статусу, а й розвиток реальної здатності жителів і місцевих інституцій до самоорганізації, участі, відповідального управління ресурсами, забезпечення публічних послуг і формування стратегії сталого місцевого розвитку.

1.2. Сутність, складові та чинники формування спроможності територіальної громади

Проблематика формування спроможності територіальних громад в Україні безпосередньо пов'язана з реформуванням місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Спроби модернізації цієї системи здійснювалися ще з часу проголошення незалежності України, однак тривалий час вони не набували завершеного характеру через відсутність сталого політичного консенсусу щодо моделі адміністративно-територіального устрою, розподілу повноважень між рівнями влади та фінансового забезпечення місцевого самоврядування [11]. Унаслідок цього значна частина територіальних громад залишалася організаційно слабкою, фінансово залежною та неспроможною самостійно забезпечувати належний рівень публічних послуг.

Децентралізаційна реформа стала відповіддю на потребу посилення базового рівня місцевого самоврядування. Її зміст полягав у передачі частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. У цьому контексті спроможність громади почала розглядатися як практична здатність забезпечувати життєдіяльність території, надавати якісні публічні послуги, управляти ресурсами та створювати умови для місцевого розвитку [3].

Важливо, що децентралізація не обмежувалася лише розширенням повноважень місцевого самоврядування. Її логіка передбачала поєднання трьох взаємопов'язаних елементів: передачі управлінських функцій на місця, зміцнення фінансової бази громад і формування територіальної основи, достатньої для ефективного виконання цих функцій. Тому центральним завданням реформи стало не просто створення нових адміністративних меж, а становлення дієздатних територіальних громад, здатних забезпечити належний рівень управління, сервісу та розвитку.

Одним із ключових напрямів реформи стало формування таких

територіальних громад, які могли б власними силами або через уповноважені органи місцевого самоврядування гарантувати належну якість публічних послуг. Ідеться насамперед про послуги у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, благоустрою, адміністративного обслуговування та місцевої інфраструктури з урахуванням кадрового потенціалу, фінансових можливостей і рівня інфраструктурного розвитку відповідної території [38].

Отже, сутність спроможності територіальної громади доцільно розглядати через її здатність самостійно або через органи місцевого самоврядування виконувати покладені функції, забезпечувати потреби жителів і формувати умови для сталого місцевого розвитку. Така спроможність не є лише формально-правовою характеристикою. Вона має реальний управлінський зміст, оскільки залежить від наявності ресурсів, якості місцевого управління, професійності кадрів, активності жителів, доступності послуг і здатності громади реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

У нормативному вимірі спроможність територіальної громади була конкретизована через Методику формування спроможних територіальних громад [67]. У первинній логіці реформи вона орієнтувала громади на відповідність базовим територіальним, демографічним, освітнім та інфраструктурним параметрам: цілісність території, доступність адміністративного центру, наявність достатньої кількості дітей шкільного й дошкільного віку, функціонування закладу загальної середньої освіти відповідної потужності, мінімальну чисельність населення та достатню площу території громади [67]. Водночас детальніше нормативне регулювання цих питань доцільно розглядати окремо в межах аналізу правового забезпечення формування спроможності громад.

Формування спроможної громади неможливе без фінансової децентралізації. Одним із її ключових інструментів стало закріплення за бюджетами територіальних громад частини податку на доходи фізичних осіб.

Важливими джерелами місцевих доходів залишаються також єдиний податок, податок на майно, плата за землю, транспортний податок, туристичний збір, збір за місця для паркування транспортних засобів та інші надходження, передбачені бюджетним і податковим законодавством [36]. Це посилює фінансову автономію громад і стимулює їх до розвитку власної податкової бази.

Водночас саме по собі розширення фінансових ресурсів не гарантує автоматичного зростання спроможності. За умов малої чисельності населення, вузької податкової бази та значних витрат на утримання управлінського апарату додаткові надходження можуть не створювати достатньої основи для розвитку. У такому випадку значна частина бюджету спрямовується на поточне утримання, а не на інвестиції в освіту, інфраструктуру, комунальне господарство, місцеву економіку чи соціальну сферу [76].

Саме тому фінансова децентралізація була поєднана з укрупненням територіальної основи місцевого самоврядування. Формування більших за масштабом громад мало забезпечити поєднання людських, фінансових, майнових, земельних, інфраструктурних та управлінських ресурсів. У такій логіці спроможність громади є результатом не лише збільшення доходів, а й раціонального поєднання території, населення, ресурсів і управлінських можливостей.

Важливим чинником посилення спроможності територіальних громад стало розширення їхніх можливостей у сфері управління земельними ресурсами. Передача громадам ширших повноважень щодо розпорядження землями комунальної власності та дерегуляція у сфері земельних відносин створили додаткові передумови для зміцнення економічної основи місцевого самоврядування [26]. Земельні ресурси є не лише просторовою основою існування громади, а й джерелом бюджетних надходжень, інвестиційної привабливості, просторового планування, розвитку підприємництва та інфраструктури.

Потреба у формуванні спроможних територіальних громад була

зумовлена тим, що тривалий час система місцевого самоврядування не забезпечувала належної якості та доступності публічних послуг. Значна частина громад характеризувалася недостатньою ресурсною базою, слабкістю організаційних механізмів розвитку, обмеженістю кадрового потенціалу, низькою якістю інфраструктури та недостатнім рівнем участі жителів у вирішенні питань місцевого значення [72]. У цьому контексті Концепція реформування місцевого самоврядування заклала ширше бачення спроможності громади – не лише як наявності матеріальних і фінансових ресурсів, а і як здатності органів місцевого самоврядування, жителів та місцевих інституцій забезпечувати сталий розвиток.

Важливе місце у процесі формування спроможних громад посіли Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [64] та Методика формування спроможних територіальних громад [67]. У цьому підрозділі їх доцільно згадувати лише як правові передумови становлення спроможного базового рівня місцевого самоврядування, оскільки докладне нормативне значення цих актів розкривається в підрозділі 1.3. З позиції змісту спроможності важливо те, що ці акти сприяли переходу від фрагментованої системи дрібних місцевих рад до моделі громади, яка має достатній ресурсний, кадровий, інфраструктурний і фінансовий потенціал.

Подальше уточнення підходів до оцінювання спроможності відбулося у зв'язку з переглядом Методики формування спроможних територіальних громад у 2020 році [62]. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад мали інформаційний характер, однак стали важливим аналітичним орієнтиром для конкретизації критеріїв оцінювання. Вони поєднували демографічні, інфраструктурні й фінансові параметри: чисельність населення, площу території, наявність дітей шкільного і дошкільного віку, функціонування закладу загальної середньої освіти, індекс податкоспроможності бюджету громади та частку місцевих податків і зборів у доходах бюджету [62].

У чинній редакції Методики акцент зроблено на оцінці рівня

спроможності за п'ятьма базовими критеріями: чисельністю постійного населення, чисельністю учнів закладів загальної середньої освіти, площею території, індексом податкоспроможності бюджету громади та часткою місцевих податків і зборів у доходах її бюджету [67]. Такий підхід дає змогу поєднати демографічні, освітні, просторові та фінансові параметри в єдиній системі оцінювання. Водночас він не охоплює повністю всіх якісних характеристик громади, зокрема управлінської культури, рівня довіри, активності жителів, кадрової спроможності, інвестиційної активності та здатності до стратегічного планування.

Методика застосовує прикладний підхід до визначення спроможності, акцентуючи увагу передусім на здатності громади самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень публічних послуг [47]. Отже, якщо Концепція реформування місцевого самоврядування розкриває спроможність територіальної громади як комплексну характеристику, що охоплює організаційні, фінансові, інституційні та суспільно-учасницькі аспекти, то Методика конкретизує її насамперед через практичну здатність громади виконувати основні функції та надавати якісні послуги населенню.

Спроможність територіальної громади має багатокomпонентну структуру (рис. 1.1).

Першою складовою спроможності громади є інституційна спроможність, яка проявляється у здатності органів місцевого самоврядування вирішувати питання, віднесені до їхньої компетенції, організовувати виконання рішень, забезпечувати стабільність управлінських процесів, взаємодіяти з жителями та відповідати на потреби населення. Вона охоплює якість управлінських процедур, прозорість прийняття рішень, підзвітність, стратегічне планування та послідовність місцевої політики.

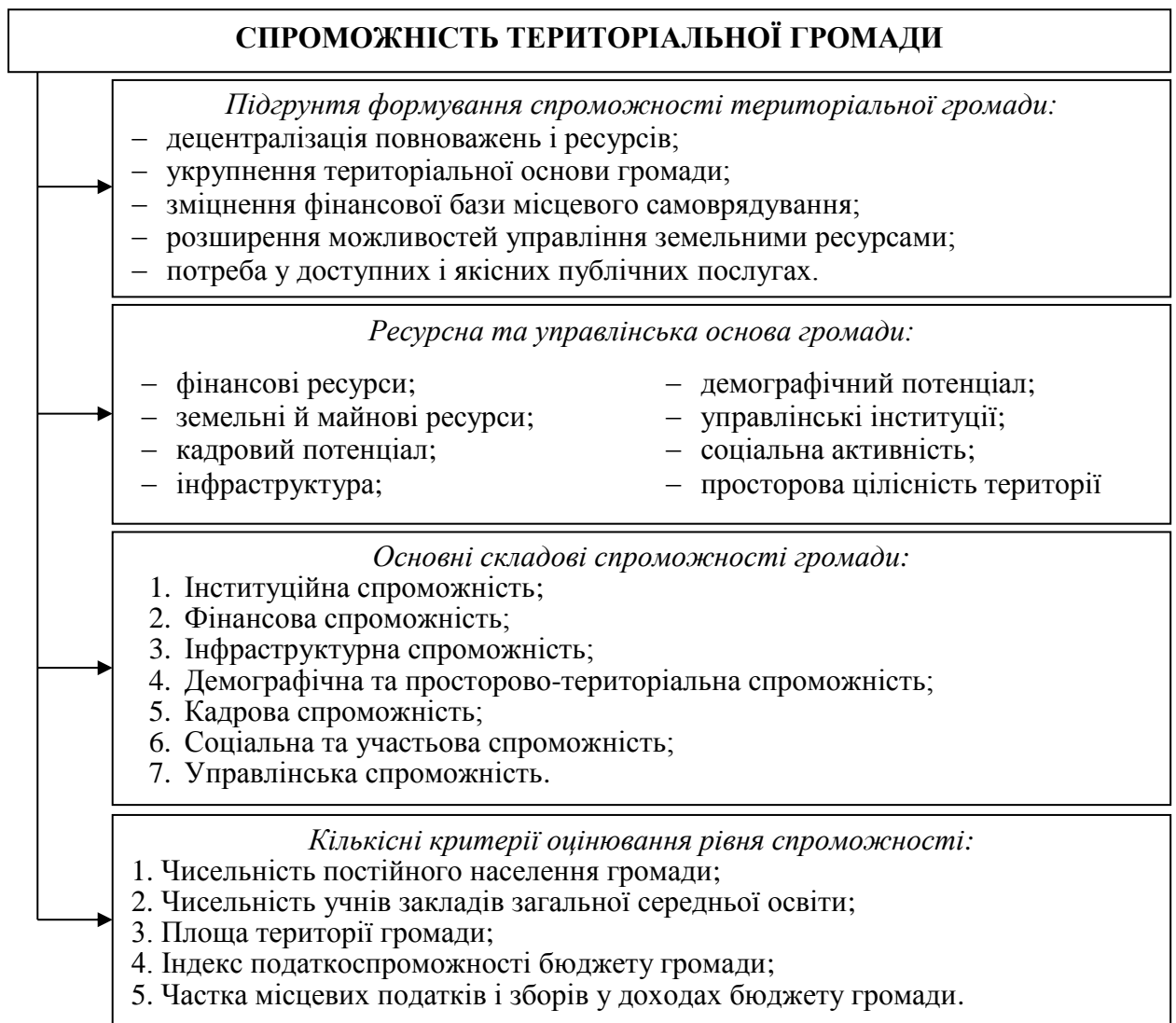


Рис. 1.1. Архітектура формування спроможності територіальної громади

Джерело: узагальнено автором

Другою складовою є фінансова спроможність, що характеризує рівень фінансового забезпечення громади, її податкоспроможність, достатність власних доходів, здатність фінансувати поточні та розвиткові видатки, ефективно використовувати бюджетні ресурси й залучати додаткові джерела фінансування. Вона є базовою умовою реалізації більшості інших складових, оскільки без належної дохідної бази громада не може забезпечувати якісні послуги, утримувати інфраструктуру чи реалізовувати інвестиційні проекти.

Третьою складовою є інфраструктурна спроможність, яка охоплює розвиток соціальної, транспортної, комунальної, освітньої, медичної, культурної, адміністративної та сервісної інфраструктури. Її зміст полягає не

лише в наявності відповідних об'єктів, а й у їх доступності, функціональності, технічному стані та здатності забезпечувати потреби жителів.

Четвертою складовою є демографічна та просторово-територіальна спроможність. Вона враховує чисельність населення, вікову структуру, наявність дітей шкільного і дошкільного віку, площу території, компактність розселення, доступність адміністративного центру, транспортні зв'язки та просторову цілісність громади. Надто мала чисельність населення або надмірна територіальна розпорошеність ускладнюють ефективне управління, надання послуг і підтримання інфраструктури.

П'ятою складовою є кадрова спроможність, яка безпосередньо пов'язана з якістю місцевого управління. Навіть за наявності фінансових і матеріальних ресурсів громада не може бути повною мірою спроможною без професійного управлінського персоналу, фахівців у сфері фінансів, проєктного менеджменту, земельних відносин, містобудування, соціальної роботи, освіти, комунального господарства та цифрових сервісів.

Шостою складовою є соціальна та участьова спроможність. Вона характеризує рівень самоорганізації населення, довіри між жителями і місцевою владою, активності громадських організацій, участі населення у громадських слуханнях, консультаціях, місцевих ініціативах, бюджеті участі та інших формах локальної демократії. Її значення полягає в тому, що громада не може бути спроможною лише завдяки діяльності органів влади; важливою є також здатність жителів до спільних дій, відповідальності та громадського контролю.

Крім того, під час оцінювання спроможності слід враховувати історичні, географічні, соціально-економічні, природні, екологічні, етнічні й культурні особливості розвитку території, а також трудову міграцію населення [62]. Це означає, що спроможність громади не можна визначати лише за універсальними кількісними показниками. Кожна громада має власну специфіку розвитку, яка впливає на її ресурсний потенціал, управлінські можливості, соціальну структуру, економічну базу та перспективи зростання.

До основних чинників формування спроможності територіальної громади

належать фінансово-економічні, демографічні, інституційні, інфраструктурні, просторові, соціальні, кадрові, природно-ресурсні та управлінські чинники. Фінансово-економічні чинники пов'язані з обсягом власних доходів бюджету, рівнем податкоспроможності, розвитком підприємництва, зайнятістю населення, інвестиційною активністю та можливостями залучення додаткових ресурсів. Демографічні чинники охоплюють чисельність населення, вікову структуру, міграційні процеси, наявність трудового потенціалу, кількість дітей і рівень демографічної стійкості. Інституційні чинники визначають якість місцевого управління, ефективність управлінських процедур і рівень взаємодії з жителями.

Інфраструктурні чинники пов'язані з наявністю та якістю об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, житлово-комунального господарства, дорожньої мережі, транспорту, цифрової інфраструктури та адміністративних сервісів. Просторові чинники охоплюють площу громади, компактність території, транспортну доступність населених пунктів, розташування адміністративного центру та можливості просторового планування. Соціальні чинники відображають рівень згуртованості громади, громадянської активності, довіри, участі жителів у прийнятті рішень та готовності до спільної відповідальності за розвиток території.

У сучасних умовах особливого значення набувають управлінські чинники. Йдеться про здатність громади розробляти стратегії розвитку, формувати реалістичні програми, управляти проєктами, залучати партнерів, використовувати цифрові інструменти, координувати діяльність різних суб'єктів і забезпечувати сталість управлінських рішень. Спроможність громади дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, а й від ефективності їх використання.

Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, рівень спроможності громади оцінюється за п'ятьма базовими критеріями: чисельністю постійного населення, чисельністю учнів закладів загальної середньої освіти, площею території, індексом податкоспроможності бюджету громади та часткою місцевих податків і зборів у доходах бюджету

громади. Такий підхід дає змогу поєднати демографічні, освітні, просторові та фінансові параметри оцінювання, однак не охоплює повністю якісних характеристик громади, зокрема кадрової, управлінської, інституційної та соціальної спроможності.

У наукових та аналітичних підходах спроможність територіальної громади розглядається як багатовимірна категорія. У виданні ОЕСР «Підтримання темпу процесу децентралізації в Україні» акцентується увага на важливості фінансової, адміністративної, управлінської та інституційної спроможності громад, а також на їх здатності до стратегічного планування, координації розвитку й ефективного використання наявних ресурсів [1]. Такий підхід свідчить, що спроможність не можна зводити лише до бюджетних показників або кількості населення.

У відповідь на сучасні умови Мінрозвитку розробило оновлений підхід до оцінки спроможності територіальних громад за 24 критеріями, згрупованими за чотирма напрямками: людський потенціал; гуманітарно-економічний потенціал; інституційна спроможність; фінансова спроможність. Ці напрями охоплюють демографічні тенденції, економічну активність, зайнятість, доступ до адміністративних послуг, міжнародну допомогу, співробітництво, доходи, видатки, рівень дотаційності, структуру податків і трансферти. Важливо, що розрахунки за таким підходом мають базуватися на верифікованих даних від органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Такий підхід демонструє перехід від вузького розуміння спроможності як відповідності громади мінімальним демографічним чи фінансовим критеріям до її ширшого трактування як комплексної властивості місцевої системи управління. У сучасних умовах спроможна громада – це не лише громада з достатньою кількістю населення або прийнятним рівнем доходів бюджету. Це громада, яка має людський потенціал, здатна формувати власну економічну базу, забезпечує доступність публічних послуг, володіє дієвими управлінськими інституціями, використовує інструменти стратегічного планування, залучає жителів до прийняття рішень і може адаптуватися до

кризових умов.

Таким чином, спроможність територіальної громади полягає у її реальній здатності самотійно або через органи місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень життєдіяльності території, надавати якісні публічні послуги, ефективно управляти фінансовими, земельними, майновими, кадровими та інфраструктурними ресурсами, а також створювати умови сталого розвитку. Її складовими є інституційна, фінансова, інфраструктурна, демографічна, просторово-територіальна, кадрова, соціальна та управлінська компоненти. Формування спроможності залежить від синергії економічних, демографічних, ресурсних, організаційних і суспільних чинників. Тому спроможність громади слід розглядати не як разовий стан, а як динамічний процес посилення місцевого самоврядування, підвищення якості управління, розвитку ресурсної бази та залучення жителів до вирішення питань місцевого значення.

1.3. Нормативно-правове забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні

Нормативно-правове забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні доцільно розглядати як систему конституційних, законодавчих і підзаконних актів, які поступово сформували правовий статус громади, організаційні засади місцевого самоврядування, фінансову основу його діяльності, порядок територіальної організації влади, механізми міжмуніципальної співпраці, управління земельними й майновими ресурсами, надання публічних послуг та участь жителів у вирішенні питань місцевого значення. Така нормативна база створює правові передумови для інституційної, фінансової, кадрової, інфраструктурної та управлінської спроможності громад.

Перший рівень нормативно-правового забезпечення становлять конституційні та міжнародно-правові засади місцевого самоврядування.

Основою правового статусу територіальних громад є Конституція України [30], яка визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. У конституційному вимірі громада виступає первинним суб'єктом місцевого самоврядування, а її матеріальною та фінансовою основою є рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси та інші об'єкти комунальної власності.

Важливим міжнародно-правовим орієнтиром є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році [41]. Вона закріплює принципи місцевої автономії, субсидіарності, організаційної самостійності місцевої влади та достатності фінансових ресурсів для виконання покладених повноважень. У контексті формування спроможних громад ці принципи мають практичне значення, оскільки орієнтують державну політику на передачу повноважень найближчому до жителя рівню управління за умови належного ресурсного забезпечення.

Безпосередні організаційні засади місцевого самоврядування визначає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року [68]. Він закріплює систему та гарантії місцевого самоврядування, правовий статус, компетенцію і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Для теми спроможності цей акт є ключовим, оскільки визначає власні й делеговані повноваження органів місцевого самоврядування та правові механізми представництва інтересів територіальної громади.

Наступний етап розвитку нормативно-правової бази пов'язаний із започаткуванням децентралізаційної реформи. Важливе значення мала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року [72]. Цей документ визначив перехід від централізованої моделі управління до системи, у якій базовий рівень місцевого самоврядування має бути здатним забезпечувати доступні та якісні публічні послуги. Концепція заклала ідею формування спроможних

територіальних громад, розмежування повноважень між рівнями влади, зміцнення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування і підзвітності органів влади перед жителями.

У 2014 році важливим інструментом посилення спроможності громад став Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17 червня 2014 року [71]. Його значення полягає в тому, що частина завдань місцевого розвитку – поводження з відходами, водопостачання, транспортна доступність, розвиток соціальної інфраструктури, реалізація інвестиційних або безпекових проєктів – потребує об'єднання ресурсів кількох громад. Тому співробітництво територіальних громад є механізмом подолання ресурсної обмеженості, підвищення якості послуг і реалізації спільних проєктів без обов'язкової зміни адміністративних меж.

Подальше нормативне оформлення реформи відбулося через прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII від 5 лютого 2015 року [64]. Саме цей закон створив правові умови для укрупнення територіальних громад, формування нових органів місцевого самоврядування та набуття громадами ширшої ресурсної, організаційної й управлінської бази. Його значення полягало у подоланні надмірної дрібності базового рівня місцевого самоврядування, яка ускладнювала фінансування послуг, утримання інфраструктури та виконання повноважень.

Практичне значення для реалізації цього закону мала постанова Кабінету Міністрів України № 214 від 8 квітня 2015 року, якою затверджено Методику формування спроможних територіальних громад [67]. Методика визначила порядок розроблення перспективних планів формування територій громад і підходи до оцінювання їх потенційної спроможності. У первинній логіці реформи спроможна громада розумілася як така, що здатна самостійно або через органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень публічних послуг у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства з урахуванням кадрових, фінансових та інфраструктурних можливостей.

У 2020 році Методика була оновлена постановою Кабінету Міністрів

України № 34 від 24 січня 2020 року [62]. Зміни посилили формалізацію оцінювання рівня спроможності громад. До критеріїв було віднесено чисельність населення, площу території громади, кількість учнів у закладах загальної середньої освіти, індекс податкоспроможності бюджету громади та частку місцевих податків і зборів у доходах бюджету. Це засвідчило перехід від загального політико-організаційного бачення спроможності до більш вимірюваного підходу.

Паралельно з територіальним укрупненням громад формувалася фінансова основа децентралізації. Визначальними у цій сфері є Бюджетний кодекс України та Податковий кодекс України. Бюджетний кодекс визначає бюджети місцевого самоврядування як бюджети сільських, селищних і міських територіальних громад, а Податковий кодекс – систему місцевих податків і зборів. Для становлення фінансової децентралізації важливими були зміни 2014 року, зокрема Закон № 79-VIII щодо реформи міжбюджетних відносин та Закон № 71-VIII щодо податкової реформи. У сучасному розумінні фінансова спроможність громад визначається здатністю формувати власні доходи, планувати місцевий бюджет, використовувати бюджет розвитку та фінансувати власні й делеговані повноваження [83].

Окремий напрям нормативно-правового забезпечення становить регулювання регіонального та стратегічного розвитку. Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 5 лютого 2015 року [65] пов'язує розвиток громад із ширшою системою регіонального розвитку, стратегічного планування, відновлення, згуртованості територій та державної підтримки проблемних територій. У цьому контексті громада розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця базового рівня, а як суб'єкт розвитку, здатний розробляти стратегії, залучати ресурси, реалізовувати проєкти та взаємодіяти з державою, регіоном, бізнесом і міжнародними партнерами.

Стратегічний вимір розвитку громад підтримується Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 року [66]. У

сучасних умовах ця стратегія має особливе значення, оскільки розвиток громад відбувається в умовах повномасштабної війни, потреб відновлення, посилення безпеки, згуртованості територій, партнерства та підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Сервісна спроможність органів місцевого самоврядування була посилена Законом України № 888-VIII від 10 грудня 2015 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг». У поєднанні із Законом України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 року це створило правові передумови для розвитку центрів надання адміністративних послуг, наближення базових сервісів до жителів громад і підвищення якості взаємодії населення з органами влади. Для спроможності громади це важливо, оскільки ефективність місцевого самоврядування визначається не лише обсягом повноважень, а й здатністю надавати доступні та якісні послуги.

Завершення одного з ключових етапів територіальної реформи відбулося у 2020 році. Верховна Рада України прийняла постанову № 807-IX від 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів» [73]. Вона оновила субрегіональний рівень адміністративно-територіального устрою та закріпила новий районний поділ. У результаті було сформовано нову територіальну основу місцевого самоврядування, у межах якої громади отримали чіткіші просторові межі, а держава – передумови для перерозподілу повноважень між базовим, районним, регіональним і центральним рівнями влади.

Для впорядкування адміністративно-територіальних питань важливим є Закон України № 3285-IX від 28 липня 2023 року «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» [63]. Він визначає порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць, їх найменування та перейменування. Для сучасного наукового тексту цей закон важливий як актуальна правова рамка подальшого впорядкування територіальної організації влади.

Важливою складовою спроможності громад є здатність управляти земельними ресурсами та просторовим розвитком. Закон України № 711-IX від 17 червня 2020 року щодо планування використання земель посилив зв'язок між земельним і містобудівним плануванням та запровадив інструменти комплексного просторового планування територій громад [26]. Це дало громадам можливість формувати цілісне бачення розвитку території, поєднуючи житлову, виробничу, рекреаційну, інфраструктурну та природоохоронну функції.

Подальше посилення земельної спроможності пов'язане із Законом України № 1423-IX від 28 квітня 2021 року щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин [26]. У практичному вимірі це означає можливість громади ефективніше управляти земельними ресурсами, формувати місцеву дохідну базу, залучати інвестиції, планувати забудову, розвивати інфраструктуру та запобігати хаотичному використанню території.

Просторова спроможність громад також пов'язана із Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI від 17 лютого 2011 року [75]. У сучасних умовах цей закон важливий не лише для регулювання забудови, а й для планування відновлення територій, пошкоджених унаслідок збройної агресії. Зокрема, законодавство передбачає можливість розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади або її частини, що має значення для громад, які зазнали руйнувань, втрати інфраструктури або демографічних змін.

Кадрова та інституційна спроможність територіальних громад забезпечується законодавством про службу в органах місцевого самоврядування. Нині чинним залишається Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 7 червня 2001 року [70]. Водночас Закон України № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» формує оновлену модель професійної служби, тому його доцільно розглядати як подальший напрям модернізації кадрової основи місцевого самоврядування.

Інституційна спроможність громад також залежить від участі жителів у місцевому самоврядуванні. Закон України № 3703-ІХ від 9 травня 2024 року щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування деталізував форми участі жителів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [43]. Його значення полягає в тому, що спроможність громади не може зводитися лише до бюджету, території чи чисельності населення. Вона також залежить від залучення жителів до врядування, прозорості процедур, якості комунікації між владою і громадою, дієвості громадських слухань, місцевих ініціатив і консультацій.

Сучасний етап розвитку нормативно-правового забезпечення спроможності громад характеризується посиленням безпекового й відновлювального виміру. В умовах воєнного стану особливого значення набуває Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12 травня 2015 року. Після початку повномасштабної агресії важливим став також Закон України № 2259-ІХ від 12 травня 2022 року, який врегулював окремі питання функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [82]. Для громад це означає, що поряд із фінансовими, кадровими, інфраструктурними та сервісними критеріями визначальними стали стійкість управління, здатність діяти в кризових умовах, підтримка населення, допомога внутрішньо переміщеним особам, цивільний захист і відновлення пошкодженої інфраструктури.

У 2025 році законодавство про співробітництво територіальних громад було оновлено Законом України № 4425-ІХ від 13 травня 2025 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» [59]. Ці зміни посилили актуальність міжмуніципальної співпраці в умовах воєнного стану, відновлення територій, підтримки сектору безпеки й оборони, ліквідації наслідків збройної агресії та забезпечення прав і свобод жителів громад. Отже, співробітництво громад на сучасному етапі слід розглядати не лише як господарський або інфраструктурний інструмент, а й як елемент стійкості місцевого

самоврядування.

Узагальнення логіки розвитку нормативно-правової бази формування спроможності територіальних громад можна подати на рис.1.2.



Рис. 1.1. Генеза розвитку нормативно-правового забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, нормативно-правове забезпечення формування спроможності територіальних громад в Україні розвивалося послідовно: від закріплення конституційних засад місцевого самоврядування – до створення правових механізмів децентралізації, укрупнення громад, фінансової самостійності, стратегічного планування, земельного й просторового управління, сервісної доступності, кадрового забезпечення, участі жителів та

управлінської стійкості в умовах воєнного стану. Це свідчить, що спроможність громади в сучасному законодавстві має комплексний характер і формується через поєднання правових механізмів, які забезпечують здатність громади управляти ресурсами, надавати якісні публічні послуги, планувати розвиток, залучати жителів до прийняття рішень, співпрацювати з іншими громадами та зберігати стійкість в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Соціально-економічна та управлінська характеристика територіальної громади

Вінницька міська територіальна громада (далі – ВМТГ) є однією з найбільш інституційно розвинених громад Вінницької області, адміністративним центром якої є місто Вінниця. Вінницьку міську територіальну громаду було сформовано на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України № 707-р від 12 червня 2020 р., яким визначено адміністративні центри та затверджено території громад Вінницької області. До її складу увійшли Вінницька міська рада обласного значення, Деснянська селищна рада, а також низка сільських рад Вінницького району, зокрема Вінницько-Хутірська, Великокрушлинецька, Гавришівська, Малокрушлинецька, Писарівська та Стадницька. Площа територіальної громади – 256,3 км².

Відповідно до рішення Вінницької міської ради № 6 від 20 листопада 2020 р. у межах громади було сформовано три старостинські округи. До Вінницько-Хутірського старостинського округу належать села Вінницькі Хутори, Писарівка та Щітки; до Стадницького – Стадниця, Великі Крушлинці, Малі Крушлинці й Гавришівка; Деснянський старостинський округ охоплює селище Десна. Центром Вінницької міської територіальної громади визначено місто Вінницю, яке одночасно є адміністративним центром Вінницької області [49].

Органом представництва інтересів громади виступає Вінницька міська рада. Вона реалізує від імені територіальної громади та в її інтересах повноваження місцевого самоврядування, передбачені Конституцією України [Помилка! Джерело посилання не знайдено.], Законом України «Про

місцеве самоврядування в Україні» [68] й іншими нормативно-правовими актами.

Стратегічні орієнтири розвитку громади визначені у Стратегії розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року – «Стратегія 3.0», затвердженій рішенням міської ради від 26 лютого 2021 р. Водночас у зв'язку з воєнним станом, змінами безпекового середовища та соціально-економічних умов у громаді триває процес оновлення стратегічних підходів, що свідчить про адаптивність місцевого управління до нових викликів. У стратегічному баченні ВМТГ до 2030 року акцент зроблено на комфортності, сучасності, інноваційності, розвитку «розумної» спеціалізації, модернізації та впровадженні нових технологій як основи конкурентоспроможності громади.

Важливою характеристикою спроможності ВМТГ є наявність не лише довгострокової стратегії розвитку, а й документів відновлення та адаптації до умов війни. Зокрема, у громаді розроблено Програму комплексного відновлення Вінницької міської територіальної громади на 2024–2027 роки, а також план відновлення та розвитку до 31 грудня 2027 року. Такі документи спрямовані на визначення пріоритетних заходів відновлення, залучення державної та міжнародної допомоги, планування просторового й соціально-економічного розвитку, а також підвищення стійкості громади до кризових впливів. Це є важливою ознакою управлінської спроможності, оскільки громада не лише реагує на поточні виклики, а й формує середньострокову рамку відновлення, у якій поєднуються питання безпеки, інфраструктури, економіки, соціальної підтримки, цифровізації та партнерської взаємодії [49].

Організаційно-управлінська структура ВМТГ (рис. 2.1) має розгалужений характер. Інтереси громади представляють міський голова, Вінницька міська рада, її виконавчий комітет та виконавчі органи. У межах затвердженої структури Вінницька міська рада створює департаменти, відділи та інші виконавчі органи для реалізації власних і делегованих повноважень.. З метою попереднього опрацювання питань, підготовки проєктів рішень, а також контролю за виконанням актів міської ради та її виконавчого комітету

функціонують сім постійних депутатських комісій, сформованих із числа депутатів Вінницької міської ради.



Рис. 2.1. Структура органів управління ВМТГ

Джерело: сформовано автором за даними [49]

Інтереси ВМТГ представляють міський голова, Вінницька міська рада та її виконавчі органи. Міський голова є головною посадовою особою громади та здійснює представницькі, організаційно-розпорядчі й координаційні функції. У межах визначених законом повноважень він забезпечує реалізацію державної політики на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України й органів виконавчої влади, а також організовує роботу Вінницької міської ради та її виконавчого комітету.

Виконавчий комітет Вінницької міської ради є виконавчим органом, який утворюється радою для практичного забезпечення реалізації її рішень і виконання делегованих повноважень. Він є підзвітним і підконтрольним Вінницькій міській раді, а з питань здійснення повноважень органів виконавчої влади – також відповідним органам державної виконавчої влади. До складу виконавчого комітету входять секретар міської ради, заступники міського голови, керуючий справами виконавчого комітету, керівники окремих виконавчих органів міської ради, старости приєднаних громад та інші особи. Загалом виконавчий комітет налічує 14 членів.

Для забезпечення виконання власних і делегованих повноважень Вінницька міська рада в межах затвердженої структури та штатної чисельності формує систему департаментів, відділів та інших виконавчих органів. Вони забезпечують управління окремими сферами життєдіяльності громади, зокрема економічним розвитком, фінансами, житлово-комунальним господарством, освітою, охороною здоров'я, соціальним захистом, культурою, транспортом, архітектурою, земельними відносинами, цифровізацією та іншими напрямками місцевого розвитку. Наразі у структурі Вінницької міської ради функціонують 34 виконавчі органи, які є підзвітними та підконтрольними міській раді, її виконавчому комітету й міському голові.

Важливим елементом організаційно-управлінської системи ВМТГ є комунальні підприємства, установи та організації, через які громада

забезпечує надання значної частини суспільно важливих послуг. Виконавчі органи міської ради координують діяльність профільних комунальних підприємств, що належать до комунальної власності громади, контролюють виконання ними визначених завдань і спрямовують їхню роботу на задоволення потреб жителів. У Вінницькій міській територіальній громаді функціонують 53 комунальні підприємства, діяльність яких охоплює житлово-комунальне господарство, транспорт, благоустрій, містобудування, обслуговування інфраструктури та інші сфери місцевого значення.

Окрему роль у системі місцевого врядування відіграють органи самоорганізації населення, які забезпечують зв'язок між міською владою та жителями окремих мікрорайонів, кварталів, вулиць чи будинків. Їхня співпраця з Вінницькою міською радою та її виконавчими органами сприяє оперативнішому виявленню потреб населення, узгодженню управлінських рішень із реальними запитами громади та підвищенню рівня громадської участі. До розроблення й реалізації важливих рішень залучається громадськість, зокрема через інструменти партисипативної демократії: громадські слухання, консультації з громадськістю, електронні петиції, місцеві ініціативи, участь у розробленні стратегічних документів і проєктів розвитку громади.

Отже, управлінська система Вінницької міської територіальної громади має розгалужену інституційну структуру, що поєднує представницькі, виконавчі, комунальні та громадські механізми управління. Така модель дає змогу забезпечувати комплексне вирішення питань місцевого значення, підтримувати функціонування базової інфраструктури, розвивати комунальний сектор і водночас залучати мешканців до процесу прийняття рішень. Це є важливою передумовою організаційної спроможності громади та її здатності реагувати на соціально-економічні виклики.

Окрему роль у забезпеченні життєдіяльності громади відіграє комунальний сектор. За офіційною інформацією, у системі міського господарства функціонують 46 комунальних підприємств, які забезпечують

надання послуг у сферах теплопостачання, управління житловим фондом, поводження з відходами, медичного обслуговування, пасажирських перевезень, благоустрою та інших напрямів місцевого значення. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників комунальних підприємств становила близько 8,4 тис. осіб, що свідчить про значну роль комунального сектору як роботодавця та як інструменту забезпечення базових послуг для населення. Основні показники, що є результуючими спроможності громади розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники розвитку Вінницької міської територіальної громади

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення	
				+-	%
Загальна чисельність населення громади, тис. осіб	402,83	399,8	398,6	-4,23	-1,1
Кількість осіб, зареєстрованих за місцем проживання, тис. осіб	356,71	356,6	356,6	-0,11	0,03
Кількість внутрішньо переміщених осіб, тис. осіб	46,12	43,2	42,0	-4,12	-8,9
Чисельність населення працездатного віку, тис. осіб	210,0	207,94	206,15	-3,85	-1,8
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн	15400	17800	19580	4180	27,1
Обсяг реалізованої продукції, робіт і послуг, млн грн	37779,3	43100,0	47300,0	9520,7	25,2
Зовнішньоторговельний оборот, млн дол. США	1425,4	1410,0	1510,0	84,6	5,9
Експорт товарів і послуг, млн дол. США	860,0	810,0	870,0	10	1,2
Імпорт товарів і послуг, млн дол. США	565,4	600,0	640,0	74,6	13,2
Кількість суб'єктів господарювання, од.	52802	56100	59100	6298	11,9

Джерело: сформовано автором за даними [49]

Демографічний потенціал громади є одним із базових чинників її соціально-економічної спроможності. За показниками Програми економічного і соціального розвитку ВМТГ, загальна чисельність населення громади становила 402,83 тис. осіб у 2023 році, 399,8 тис. осіб у 2024 році та 398,6 тис. осіб у 2025 році. Кількість осіб, зареєстрованих за місцем проживання у громаді відповідно до реєстру ВМТГ, становила 356,71 тис. осіб у 2023 році, 356,6 тис. осіб у 2024 році та 356,6 тис. осіб у 2025 році. Окремим

чинником демографічного й соціального навантаження є внутрішньо переміщені особи. У 2023 році в громаді було зареєстровано 46,12 тис. ВПО, у 2024 році – 43,2 тис. осіб та у 2025 році – 42,0 тис. осіб.

ВМТГ фактично залишається одним із центрів розміщення внутрішньо переміщених осіб, що посилює навантаження на житлову, освітню, медичну, соціальну та адміністративну інфраструктуру, але водночас розширює людський потенціал громади. У документах міської ради також наголошується, що внутрішня міграція впливає на вікову структуру населення, потреби у соціальній інтеграції, житлі, освітніх і медичних послугах.

На ринку праці ВМТГ простежуються як позитивні, так і проблемні тенденції. Станом на 1 липня 2024 року чисельність населення працездатного віку становила 207,94 тис осіб. Водночас у прогнозних документах громади визначено ризики, пов'язані зі старінням населення та скороченням частки працездатної групи, що може впливати на формування трудового потенціалу, наповнення бюджету, попит на соціальні послуги та кадрову забезпеченість бізнесу й комунального сектору.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по м. Вінниці становила 15400 грн у 2023 році, 17800 грн у 2024 році та 19580 грн у 2025 році. Зростання заробітної плати є позитивним індикатором економічної активності та доходів населення, однак в умовах інфляційного тиску, воєнних ризиків і кадрового дефіциту цей показник потребує оцінки у взаємозв'язку з купівельною спроможністю домогосподарств, динамікою зайнятості, міграційними процесами та потребами бізнесу у кваліфікованих кадрах.

Економічна база ВМТГ характеризується високою концентрацією підприємницької активності, розвиненим сектором послуг, промисловим потенціалом і зовнішньоекономічними зв'язками. Обсяг реалізованої продукції, робіт і послуг підприємствами міста Вінниці у порівняних цінах становив 37779,3 млн грн у 2023 році, 43100,0 млн грн у 2024 році та 47300,0 млн грн у 2025 році. Зовнішньоторговельний оборот у 2023 році становив 1425,4 млн дол. США, у 2024 році був на рівні 1410,0 млн дол. США, а станом

на 2025 рік становив 1510,0 млн дол. США. Експорт товарів і послуг у 2023 році дорівнював 860,0 млн дол. США, у 2024 році – 810,0 млн дол. США та у 2025 році був на рівні 870,0 млн дол. США. Імпорт відповідно становив 565,4 млн дол. США у 2023 році, 600,0 млн дол. США у 2024 році та 640,0 млн дол. США у 2025 році. Така динаміка свідчить, що громада зберігає значну економічну активність навіть в умовах воєнного стану, хоча структура зовнішньої торгівлі та співвідношення експорту й імпорту потребують подальшого аналізу з позицій економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Вінницька міська територіальна громада характеризується достатньо розвиненою транспортною системою, що забезпечує внутрішню мобільність населення та зовнішні зв'язки з іншими регіонами. Загальна протяжність дорожньої мережі громади становить 389,3 км, а її інженерна інфраструктура включає 22 автомобільні та пішохідні мости. Система громадського транспорту представлена різними видами перевезень: 6 трамвайними, 15 тролейбусними, 18 автобусними маршрутами та 29 маршрутами таксі.

Щоденне транспортне обслуговування мешканців забезпечують 60 автобусів, серед яких є 1 електроавтобус, 74 трамваї, 133 тролейбуси та 235 маршрутних таксі. Це свідчить про значну щільність міської транспортної мережі та її важливу роль у забезпеченні доступності соціальних, освітніх, медичних, адміністративних і трудових послуг для населення громади. Окремим напрямом розвитку стало впровадження велосипедної інфраструктури: у місті функціонує система прокату велосипедів NextBike, яка охоплює 25 станцій і 180 велосипедів.

Зовнішня транспортна доступність Вінницької громади забезпечується поєднанням автомобільного, залізничного та авіаційного сполучення. Через територію громади проходять міжнародні автомобільні шляхи М12 і М21, що посилює її логістичні можливості та зв'язки з іншими регіонами. Залізничне сполучення забезпечує прямий зв'язок із важливими економічними центрами України та окремими напрямами Європейського Союзу. Додатковим

елементом транспортного потенціалу є міжнародний аеропорт «Гавришівка», який формує передумови для розвитку ділової, інвестиційної та міжрегіональної мобільності.

Підприємницьке середовище ВМТГ є одним із ключових ресурсів її економічної спроможності. Кількість суб'єктів господарювання, які перебували на податковому обліку у Вінницькій ДПІ, становила 52802 одиниці у 2023 році, 56100 одиниць у 2024 році та 59100 одиниць у 2025 році. Із них юридичні особи становили 21099 у 2023 році, 21900 у 2024 році та 22500 у 2025 році, а фізичні особи-підприємці – 31703 у 2023 році, 34200 у 2024 році та 36600 у 2025 році.

Станом на початок січня 2025 року в громаді обліковувалося 55850 суб'єктів господарювання, що на 6,9 %, або на 3,6 тис. одиниць, більше порівняно з відповідним періодом попереднього року. Кількість ФОПів зросла до 33997 осіб, а кількість юридичних осіб – до 21853. У трудових відносинах із суб'єктами господарювання перебували 124115 осіб, зокрема 109606 осіб у юридичних осіб та 14509 осіб у фізичних осіб-підприємців. Це підтверджує, що підприємницький сектор є важливою основою зайнятості, податкової бази та економічної самодостатності громади.

Промислова структура громади має виражену спеціалізацію на переробній промисловості, частка якої становить 76,4 %, тоді як виробництво харчових продуктів займає 39,4 % у відповідній структурі. Серед важливих виробників харчової промисловості у громаді згадуються ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ТОВ «Вінницький олійножировий комбінат», ТОВ «Світ ласощів – Вінниця», ТОВ «Агрона Фрут Україна», ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та інші підприємства. Наявність потужного харчопереробного сегмента є важливою перевагою громади, оскільки така галузева структура поєднує виробничий потенціал, зайнятість, податкові надходження, експортні можливості та зв'язки з аграрним сектором області. Водночас домінування окремих видів переробної промисловості потребує оцінки ризиків залежності від логістики, енергопостачання, сировинної бази,

зовнішніх ринків і воєнних загроз.

Отже, можна підсумувати, що Вінницька міська територіальна громада має достатньо сформовану організаційно-управлінську, соціально-економічну та інфраструктурну основу для забезпечення власної спроможності. Її сильними сторонами є розгалужена система органів місцевого самоврядування, наявність стратегічних і відновлювальних документів, розвинений комунальний сектор, значний підприємницький потенціал, транспортна доступність і збереження економічної активності навіть в умовах воєнного стану. Водночас громада стикається з викликами, пов'язаними зі скороченням чисельності населення, навантаженням через внутрішньо переміщених осіб, кадровими ризиками, потребами відновлення та необхідністю подальшої модернізації інфраструктури.

2.2. Оцінка рівня спроможності територіальної громади

Оцінка рівня спроможності територіальної громади є важливим етапом дослідження, оскільки дає змогу визначити, наскільки громада здатна самостійно забезпечувати власний розвиток, надавати якісні публічні послуги, ефективно використовувати наявні ресурси та реагувати на зовнішні виклики. Відповідно до методичного підходу, розкритого у першому розділі, спроможність громади доцільно аналізувати не лише через окремі фінансові чи демографічні показники, а як комплексну характеристику, що охоплює інституційну, фінансову, інфраструктурну, демографічну, кадрову, соціальну та управлінську складові.

Інституційна спроможність ВМТГ проявляється у наявності сформованої системи місцевого управління, стратегічних і програмних документів, інструментів підтримки підприємництва, механізмів взаємодії з мешканцями та здатності органів місцевого самоврядування адаптуватися до кризових умов. У цьому контексті ВМТГ має достатньо розвинену інституційну базу, що включає стратегічне планування, бюджетне

прогнозування, програми розвитку, цифрові інструменти управління та механізми підтримки бізнесу.

Особливим чинником економічної стійкості ВМТГ в умовах повномасштабної війни стало розміщення релокованого бізнесу. Станом на 1 жовтня 2024 року від початку повномасштабного вторгнення на території громади було зафіксовано 380 релокованих суб'єктів господарювання, з яких 252 – фізичні особи-підприємці та 128 – юридичні особи. Із них 300 суб'єктів (78,9 %), відновили діяльність у громаді. Завдяки релокації було створено 1925 робочих місць, зокрема 1487 у юридичних осіб та 438 у фізичних осіб-підприємців. Найбільше релоковані підприємства представлені у переробній і легкій промисловості, торгівлі, логістиці, науково-технічній діяльності, програмуванні та інформаційних технологіях, а також в аграрному секторі. Це створює умови для відновлення бізнес-активності, зайнятості й зростання податкових надходжень.

Підтримка підприємництва у ВМТГ реалізується через консультаційні, фінансові та інституційні інструменти. При Центрі надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» функціонує Офіс підприємця, який надає консультації бізнесу. У 2024 році за рахунок коштів бюджету громади здійснювалася часткова компенсація витрат суб'єктам господарювання, зокрема на придбання обладнання для виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, компенсацію відсотків за кредитами та компенсацію єдиного соціального внеску за новостворені робочі місця. За дев'ять місяців 2024 року сума такої підтримки становила 9,5 млн грн, а з початку дії відповідного порядку 25 суб'єктів господарювання отримали 10,7 млн грн компенсацій. Крім того, понад 70 суб'єктів господарювання встановили сонячні електростанції загальною піковою потужністю 15,39 МВт, що демонструє зв'язок між підтримкою бізнесу, енергетичною стійкістю та адаптацією громади до ризиків воєнного часу.

Станом на 01.07.2025 р. у ВМТГ було зареєстровано 54340 суб'єктів господарювання, з яких 21906 – юридичні особи, а 32434 – фізичні особи-підприємці. Така структура свідчить про вагомий роль малого й середнього

бізнесу у формуванні економічної гнучкості громади, її податкової бази та зайнятості населення.

Фінансова спроможність громади визначається не лише загальним обсягом бюджету, а й здатністю забезпечувати пріоритетні видатки, підтримувати критичну інфраструктуру, фінансувати соціальні послуги, реагувати на безпекові виклики та реалізовувати програми розвитку. У цьому контексті ВМТГ демонструє значний масштаб бюджетного управління, що є однією з ключових передумов її загальної спроможності.

За підсумками виконання бюджету Вінницької міської територіальної громади за 2025 рік доходи бюджету становили 8563,009 млн грн, зокрема доходи загального фонду – 8055,245 млн грн, спеціального фонду – 507,764 млн грн. Видатки бюджету становили 8479,123 млн грн, зокрема видатки загального фонду – 6 763,450 млн грн, спеціального фонду – 1715,672 млн грн.

Структура доходів бюджету свідчить про важливу роль податкових надходжень. У 2025 році податкові надходження загального фонду становили 6585,626 млн грн, а податок та збір на доходи фізичних осіб – 404,639 млн грн. Саме податок на доходи фізичних осіб залишається ключовим бюджетотворюючим джерелом, що підтверджує залежність фінансової спроможності громади від стану зайнятості, рівня оплати праці та активності місцевої економіки. Важливим показником власної дохідної бази є місцеві податки і збори. У 2025 році їх виконання становило 1862,804 млн грн. Водночас загальний обсяг доходів без урахування міжбюджетних трансфертів у 2025 році становив 6790,442 млн грн. Отже, частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду без трансфертів становила близько 27,4 %, що відповідає середньому значенню за базовою Методикою оцінювання спроможності громад. Водночас у бюджетному документі ВМТГ на 2026 рік доходи бюджету громади визначено в обсязі 7811,894 млн грн, зокрема доходи загального фонду – 7621,917 млн грн, спеціального фонду – 189,977 млн грн, у тому числі бюджету розвитку – 55,050 млн грн. Видатки бюджету визначено в обсязі 8161,893 млн грн, з яких видатки загального фонду становлять 7822,158 млн грн, а спеціального фонду – 339,735 млн грн. Обсяг резервного

фонду передбачено на рівні 711,410 млн грн, що становить 9,1 % видатків загального фонду та є особливо важливим в умовах воєнного стану. Обсяг видатків на реалізацію місцевих програм у 2026 році становить 6037,036 млн грн. Ці показники доцільно залишити в тексті як характеристику середньострокової фінансової стійкості громади та її здатності планувати видатки розвитку.

Позитивною характеристикою інституційної та фінансово-управлінської спроможності ВМТГ є низька питома вага видатків на утримання органів місцевого самоврядування. У Вінницькій міській громаді цей показник становить 8,2 % доходів без урахування трансфертів, тоді як середній рівень по області – 23,6 %. Це може свідчити про відносну економність управлінського апарату та орієнтацію бюджетних ресурсів не лише на утримання органів управління, а й на забезпечення послуг і розвиток громади. Крім того, частка видатків на соціально-культурну сферу разом із державним управлінням у ВМТГ становить 60,1 %, що відповідає нижній межі оптимального рівня 60–70 %.

Інфраструктурна спроможність громади пов'язана з утриманням і розвитком публічних просторів, транспортної, дорожньої, інженерної, соціальної, цифрової та комунальної інфраструктури. Для ВМТГ ця складова має особливе значення, оскільки громада виконує функції обласного центру, приймає значну кількість внутрішньо переміщених осіб, забезпечує роботу великої мережі освітніх, медичних, адміністративних і комунальних установ, а також підтримує розвиток приєднаних територій.

У Програмі утримання та розвитку публічних територій Вінницької міської територіальної громади на 2025–2029 роки передбачено загальний обсяг фінансування 1438,322 млн грн з бюджету громади. Очікувані результати програми пов'язані з підвищенням безпеки й комфорту публічних просторів, поліпшенням екологічного стану, розвитком зон відпочинку, підвищенням безпеки руху пішоходів, велосипедистів і транспорту, збільшенням пропускнуої спроможності дорожньої мережі, відновленням інженерних споруд, запобіганням підтопленням, поліпшенням санітарного

стану територій і створенням умов для безпечного поводження з відходами. Важливо, що програма охоплює не лише центральну частину міста, а й території всієї громади, що має значення для просторової згуртованості ВМТГ і рівномірності доступу мешканців до якісної інфраструктури.

Інфраструктурну спроможність громади також характеризує розвиток освітньої інфраструктури. У 2025 році у ВМТГ функціонувала багатoproфільна мережа закладів освіти, що налічувала 134 заклади різних форм власності, зокрема 63 заклади дошкільної освіти, 54 заклади загальної середньої освіти, 9 закладів позашкільної освіти та 8 державних закладів професійно-технічної освіти. У 61 комунальному закладі дошкільної освіти працювало 595 груп, де виховувалося понад 17 тис. дітей, серед яких 712 дітей із числа внутрішньо переміщених осіб.

У 2025 році продовжувалися заходи зі створення безпечного освітнього середовища. Зокрема, на завершальному етапі перебував капітальний ремонт найпростішого укриття у ЗДО №5, завершувалося будівництво протирадіаційних укриттів у ЗДО №28, №60 та №20, а також тривало спорудження укриттів у ЗДО №23, №36 та №38 із запланованим введенням у 2026 році. Більшість комунальних закладів дошкільної освіти – 50 закладів, або 82 %, – працювали у звичайному очному режимі.

Інфраструктурна спроможність ВМТГ доповнюється розвитком транспортної та цифрової інфраструктури. У 2024 році 100 % маршрутів громадського транспорту були доступні для онлайн-моніторингу, а частка транспортних засобів, обладнаних GPS, становила 84,05 %. У громаді функціонує ситуаційний центр, збільшується кількість активних камер відеоспостереження, а частка населення, охопленого цифровою системою оповіщення, зросла до 36 %. Це підтверджує, що інфраструктурна спроможність ВМТГ охоплює не лише фізичні об'єкти, а й елементи безпеки, цифрового моніторингу та кризового реагування.

Демографічна та просторово-територіальна спроможність визначає людську базу розвитку громади, її трудовий потенціал, навантаження на соціальну інфраструктуру, потреби у послугах, а також можливості

просторового розвитку. Для ВМТГ ця складова є однією з ключових, оскільки громада поєднує функції великого міського центру, освітнього, адміністративного й економічного осередку області та території, що приймає значну кількість внутрішньо переміщених осіб.

Станом на 01.07.2025 р. у Реєстрі Вінницької міської територіальної громади було зареєстровано 356379 осіб, з яких діти та молодь віком до 18 років становили 17,1 %, або 61101 особу; особи працездатного віку – 57,8 %, або 206145 осіб; пенсіонери – 25 %, або 89133 особи. Станом на 01.10.2025 р. фактична чисельність населення громади, з урахуванням постійного населення та внутрішньо переміщених осіб, становила 430,6 тис. осіб. Із цієї кількості майже 43,2 тис. становили внутрішньо переміщені особи. Динаміка ВПО у 2025 році характеризувалася певним зменшенням у першій половині року та поступовим зростанням у другій: від 4182 осіб у січні до 43179 осіб у жовтні. Це створює додаткове навантаження на житлову, освітню, медичну та соціальну інфраструктуру, але водночас формує додатковий людський ресурс для громади. Водночас демографічна ситуація містить низку викликів. Упродовж січня–вересня 2025 року було зафіксовано скорочення чисельності населення працездатного віку на 1485 осіб, що створює ризики для трудового потенціалу та економічної стабільності громади. Одночасно зросла чисельність населення віком 60+ на 980 осіб, що свідчить про поступове старіння населення. Такі процеси безпосередньо впливають на структуру місцевого ринку праці, споживчий попит, бюджетне навантаження і потребу в соціальних послугах.

Просторово-територіальна спроможність ВМТГ характеризується значною площею громади та високим рівнем урбанізації. У базовому розрахунку оцінки спроможності використовується площа громади 224,6 км². За Методикою формування спроможних територіальних громад така площа потрапляє до діапазону від 200 до 400 км² і дає середнє значення критерію – 0,6 бала. Просторовою особливістю громади є те, що вона охоплює не лише місто Вінницю, а й приєднані населені пункти, що потребує збалансованого розвитку інфраструктури, транспортної доступності, публічних послуг та

благоустрою.

Важливою характеристикою є також високий рівень урбанізації: міське населення становить 94,8 % від загальної чисельності. Крім постійного населення та внутрішньо переміщених осіб, у межах ВМТГ проживають і навчаються майже 23 тис. іногородніх студентів та учнів закладів вищої і фахової передвищої освіти. Це створює додаткове навантаження на житлову, транспортну, медичну та побутову інфраструктуру, але водночас є важливим ресурсом для розвитку освітнього середовища, молодіжної політики та формування кадрового потенціалу громади.

Кадрова спроможність громади охоплює як наявність трудового потенціалу серед населення, так і забезпеченість кадровими ресурсами у ключових сферах місцевого управління, освіти, соціального захисту, комунального сектору та надання адміністративних послуг. У випадку ВМТГ ця складова має подвійний характер: з одного боку, громада має значну кількість осіб працездатного віку, з іншого – окремі сфери демонструють підвищене кадрове навантаження.

За даними 2025 року, особи працездатного віку становлять найбільшу групу населення ВМТГ – 206145 осіб, або 57,8 % зареєстрованого населення громади. Саме ця категорія є основою формування місцевого ринку праці, економічної активності, податкової бази та інвестиційної привабливості території. Водночас скорочення кількості працездатного населення порівняно з 2024 роком вказує на потребу в активній політиці зайнятості, підтримці бізнесу, перекваліфікації працівників та залученні ВПО до економічного життя громади.

Додатковим кадровим ресурсом виступають внутрішньо переміщені особи. з яких 56,7 % працездатного віку. Їх залучення до економічної активності через працевлаштування, перекваліфікацію, започаткування мікробізнесу або участь у місцевих програмах може стати важливим ресурсом для стабілізації ринку праці та підвищення економічної стійкості.

У сфері дошкільної освіти кадрову спроможність можна оцінити через навантаження на персонал. Кількість дітей дошкільного закладу на одну

ставку непедагогічного персоналу у ВМТГ становить 10,9 дитини, що свідчить про досить інтенсивне використання кадрового ресурсу в дошкільній освіті. З одного боку, це може характеризувати ефективність використання персоналу, з іншого – потребує контролю за якістю умов праці та здатністю працівників забезпечувати належний рівень супроводу освітнього процесу.

У сфері соціального захисту проблемним є показник кадрового навантаження: у ВМТГ на одну ставку працівника соціального захисту припадає 1581 житель, тоді як середній показник по області становить 550 осіб. Це вказує на значне перевантаження працівників соціального захисту та може негативно впливати на оперативність і якість надання соціальних послуг. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли зростає кількість отримувачів соціальної допомоги, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та сімей, які потребують комплексного супроводу.

Кадрова спроможність управлінського апарату також посилюється завдяки цифровізації. У 2024 році частка посадових осіб, підключених до системи електронного документообігу, становила 98,2 %, а у сфері кібербезпеки частка працівників, які пройшли навчання щодо цифрової безпеки, досягла 100 %. Це свідчить про те, що кадрова спроможність ВМТГ поступово пов'язується не лише з кількістю працівників, а й з їх цифровими компетентностями, здатністю працювати в електронних системах та забезпечувати безпечний обіг управлінської інформації.

Соціальна спроможність ВМТГ визначається здатністю громади забезпечувати базові й спеціалізовані послуги для різних категорій населення, зокрема дітей, молоді, осіб старшого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та інших вразливих груп. Участьова спроможність, своєю чергою, характеризує здатність громади залучати мешканців до обговорення, формування й оцінювання місцевої політики через електронні та традиційні інструменти громадської участі.

Соціально-гуманітарна складова розвитку ВМТГ характеризується високим рівнем охоплення дітей дошкільною освітою. Зокрема, у Вінницькій міській територіальній громаді цей показник становить 87,1 %, що є найвищим

серед наведених громад області та значно перевищує середній показник – 56,9 %. Це можна розглядати як ознаку доступності базових освітніх послуг, ефективності місцевої освітньої інфраструктури та соціальної орієнтованості громади.

У сфері загальної середньої освіти ВМТГ демонструє один із найефективніших показників наповнюваності класів. У середньому в класах закладів загальної середньої освіти Вінницької міської громади навчається 30 учнів, тоді як середній рівень по громадах області становить 15 учнів. Така наповнюваність сприяє ефективнішому використанню освітньої субвенції та зменшенню ризиків нераціонального фінансування малокомплектних класів. Це підтверджується і показником видатків освітньої субвенції на одного учня: у ВМТГ він становить 12,0 тис. грн, що у тексті визначено як одне з найкращих значень з погляду економії бюджетних ресурсів.

Водночас актуальні дані 2025 року свідчать про певні зміни в освітній мережі. У 44 комунальних закладах загальної середньої освіти навчається 44455 учнів, серед яких 2391 дитина із сімей ВПО. Загальна кількість учнів зменшилася на 515 осіб порівняно з минулим роком через виїзд дітей за кордон. До першого класу 2025–2026 навчального року зараховано 3909 учнів, а у 10 приватних школах навчається 1418 учнів. Освітній процес організовано у різних формах: очно навчаються 34 558 учнів, змішано – 653 учні, дистанційно – 298 учнів, індивідуально за сімейною формою – 2809 учнів.

Водночас у сфері позашкільної освіти показник ВМТГ є нижчим: співвідношення кількості учнів позашкільних закладів, мистецьких шкіл і дитячо-юнацьких спортивних шкіл до загальної кількості учнів шкіл становить лише 0,26. Це вказує на певний резерв розвитку муніципальної позашкільної інфраструктури. Проте цей показник потребує обережної інтерпретації, оскільки значна частина учнів Вінницької громади може відвідувати обласні або приватні заклади, які розташовані у місті, але не фінансуються безпосередньо з бюджету громади.

У сфері соціального захисту видатки Вінницької міської територіальної громади на соціальний захист та соціальне забезпечення становлять 469 грн на

одного жителя. Це нижче за середній розрахунковий показник по області – 588 грн, але все ж свідчить про наявність місцевої соціальної підтримки. Водночас, як зазначалося вище, значне кадрове навантаження на працівників соціального захисту є одним із проблемних аспектів соціальної спроможності громади.

У прогностичних документах громади на 2026–2028 роки серед пріоритетів визначено підтримку Сил оборони, створення безпечних умов проживання, розвиток цивільного захисту, зміцнення конкурентної економіки, підтримку бізнесу та інвестиційного клімату, енергоефективність, розвиток критичної інфраструктури, підтримку ветеранів, надання якісних адміністративних і соціальних послуг мешканцям та внутрішньо переміщеним особам, розвиток безбар'єрного простору, цифровізацію муніципального управління, культурні інновації, туризм, бренд громади та взаємодію з громадянським суспільством. Така система пріоритетів демонструє, що сучасна соціально-економічна політика ВМТГ орієнтована не лише на поточне утримання міського господарства, а й на стійкість, відновлення, людський капітал, безпеку та якість життя.

Окремим напрямом соціальної та участювої спроможності є відкритість даних та електронна участь мешканців. У ВМТГ використовуються інструменти електронної участі громадян: електронні звернення, петиції, опитування, консультації, громадський бюджет та інші сервіси. Їх застосування дає змогу точніше виявляти потреби, проблеми й очікування мешканців, залучати різні цільові групи до формування рішень, розвивати культуру співвідповідальності, посилювати діалог «громада – влада – бізнес» і підвищувати довіру до органів місцевого самоврядування.

У 2024 році громадяни подали 108 місцевих електронних петицій, з яких 20 були розглянуті як петиції, а 88 – як колективні звернення. Також зафіксовано 1340 звернень через сайт та 1345 звернень через електронну пошту. Портал відкритих даних ВМТГ функціонує з 2018 року, а набори даних автоматично передаються на державний портал відкритих даних. На порталі оприлюднено 3968 наборів відкритих даних, а кількість розпорядників даних становить 232. Це є важливою передумовою прозорості, підзвітності та

аналітичної підтримки управлінських рішень.

Важливе місце у системі комунікації з мешканцями займає служба оперативного реагування «Цілодобова варта». За офіційними даними, протягом року вона отримала 214342 телефонні дзвінки, зареєструвала 52841 звернення, опрацювала 2038 голосових повідомлень і 2207 звернень через онлайн-чат. Це свідчить про сформовану систему швидкого реагування на проблеми мешканців, зокрема у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою, транспорту, інженерної інфраструктури та безпеки. У контексті оцінки спроможності громади такі показники важливі не лише як кількісна характеристика комунікації, а й як індикатор управлінської чутливості до запитів населення та здатності органів місцевого самоврядування працювати з великими масивами звернень.

Управлінська спроможність ВМТГ характеризує здатність органів місцевого самоврядування приймати, реалізовувати й контролювати управлінські рішення, забезпечувати координацію між структурними підрозділами, підтримувати цифровий документообіг, працювати з великими обсягами інформації та надавати якісні адміністративні послуги мешканцям.

Однією з найбільш виразних характеристик ВМТГ є високий рівень цифровізації управлінських процесів. Використання документно-комунікаційних технологій дало змогу ще у 2011 році впровадити у Вінницькій міській раді систему електронного документообігу. Від початку її роботи у системі зареєстровано близько 862 тис. вхідних документів, 797 тис. вихідних документів, понад 1,4 млн розпорядчих документів та понад 78,5 тис. звернень громадян. До системи підключено понад 667 посадових осіб виконавчих органів міської ради, а також 53 комунальні підприємства та заклади. Система електронного документообігу забезпечує реєстрацію документів, контроль виконання доручень, дотримання строків, формування звітності, оперативну взаємодію між органами ради та скорочення часу на опрацювання управлінської інформації. Окрім цього, для організації спільної роботи структурних підрозділів у Вінницькій міській раді функціонує внутрішній корпоративний портал. Він забезпечує централізоване зберігання

документів на єдиному сервері, ведення електронного архіву нормативних документів міської ради, пошук за різними параметрами, створення баз даних та підтримку внутрішньої інформаційної взаємодії. Використання таких технологій є важливим індикатором організаційної спроможності, оскільки дає змогу підвищувати дисципліну виконання рішень, прозорість управлінських процедур і керованість внутрішніх процесів.

Цифрова спроможність ВМТГ проявляється також у підключенні до міжвідомчих систем електронної взаємодії. Громада підключена до Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади та до національної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, що забезпечує захищений доступ до державних реєстрів відповідно до повноважень структурних підрозділів. Такий рівень інтеграції має важливе значення для якості адміністративних послуг, швидкості обміну інформацією, зменшення паперового документообігу, підвищення достовірності даних і зручності взаємодії мешканців із владою.

Крім того, у 2024 році частка посадових осіб, підключених до системи електронного документообігу, становила 98,2 %, а частка комунальних установ, підключених до системи, – 26,5 %. Це свідчить про високий рівень цифрового охоплення власне управлінського апарату та водночас про наявність резерву для глибшої цифровізації комунальної мережі.

Цифрові показники ВМТГ охоплюють також транспорт, адміністративні послуги, освіту, охорону здоров'я, кібербезпеку та безпеку міського простору. Частка адміністративних послуг, доступних онлайн, зросла до 34,88 %, тобто 60 послуг із 172, а частка робочих місць у ЦНАП, обладнаних засобами цифрової взаємодії, становила 100 %. В освітній сфері частка шкіл, які використовують електронні журнали та електронні платформи, досягла 100 %. У сфері кібербезпеки частка працівників, які пройшли навчання щодо цифрової безпеки, також досягла 100 %. Усе це підтверджує, що цифровізація у ВМТГ має не фрагментарний, а системний характер і охоплює як внутрішнє управління, так і зовнішні сервіси.

Як зазначалося у першому розділі, оцінювання спроможності

територіальних громад в Україні може здійснюватися за різними методичними підходами. Базовою нормативною основою є Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 8 квітня 2015 р., яка передбачає оцінювання громади за п'ятьма ключовими критеріями: чисельністю населення, кількістю учнів, площею території, індексом податкоспроможності бюджету та часткою місцевих податків і зборів у доходах бюджету. Ця методика дає змогу визначити базовий рівень спроможності громади. За сумою балів рівень спроможності визначається так: 1,5–2,1 – низький, 2,2–3,8 – середній, 3,9–5,0 – високий. Провівши аналіз показників ВМТГ, занесемо результати оцінки спроможності у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка спроможності Вінницької міської територіальної громади
за даними 2025 р.

Критерій оцінювання	Фактичне значення для ВМТГ	Діапазон за методикою	Числове значення критерію
Чисельність населення, що постійно проживає на території громади, тис. осіб	355,668	більш як 7 тис. осіб	1,0
Чисельність учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти	45 873 учні	більш як 500 осіб	1,0
Площа території громади	224,6 км ²	від 200 до 400 км ²	0,6
Індекс податкоспроможності бюджету громади	1,7	більш як 0,9	1,0
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів	27,8 %	від 20 до 40 %	0,6
Загальна сума балів (максимальне значення – 5,0)			4,2

Джерело: сформовано автором

Для кількості учнів використано офіційні дані Департаменту освіти Вінницької міської ради: у 44 комунальних і 10 приватних закладах загальної середньої освіти створено умови для навчання 45873 учнів. Індекс податкоспроможності бюджету ВМТГ у розрахунку горизонтального вирівнювання становить 1,7, що перевищує порогове значення 0,9.

Підсумкова оцінка 4,2 бала із 5 можливих, тобто Вінницька міська територіальна громада має високий рівень спроможності. ВМТГ має дуже

сильні позиції за демографічним, освітнім і бюджетно-податковим критеріями, оскільки чисельність населення, кількість учнів і індекс податкоспроможності значно перевищують мінімальні пороги високої спроможності. Водночас за площею території та часткою місцевих податків і зборів громада отримує середнє значення критерію – 0,6 бала, що не знижує загальний рівень до середнього, але вказує на резерви для посилення власної дохідної бази бюджету. Отже, за методикою попередньої оцінки ВМТГ належить до фінансово- та організаційно спроможних громад із високим потенціалом забезпечення публічних послуг і подальшого соціально-економічного розвитку.

Отже, Вінницька міська територіальна громада має ознаки відносно високої інституційної, організаційної, цифрової та економічної спроможності. Її сильними сторонами є розвинена управлінська структура, наявність стратегічних і програмних документів, значна підприємницька база, активний комунальний сектор, досвід цифрового врядування, впроваджена система електронного документообігу, розвинені інструменти електронної участі, відкриті дані, система оперативного реагування на звернення мешканців та здатність приймати релокований бізнес і внутрішньо переміщених осіб.

2.3. Фінансова спроможність територіальної громади в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій

Територіальні громади є базовою ланкою місцевого самоврядування та безпосередньо забезпечують життєдіяльність населення на відповідній території. Саме на рівні громади організовується надання значної частини публічних послуг, функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, центрів надання адміністративних послуг, комунальної інфраструктури, дорожнього господарства, безпекових сервісів та інших елементів повсякденного забезпечення населення [8]. У цьому контексті спроможність громади виступає не лише фінансовою характеристикою, а комплексним показником її здатності самостійно виконувати власні й делеговані повноваження, підтримувати належний рівень послуг і забезпечувати сталий розвиток території.

Для успішного функціонування та розвитку територіальним громадам необхідні стабільна дохідна база, ефективна система управління бюджетними ресурсами, раціональний розподіл видатків і здатність спрямовувати кошти не лише на поточне утримання, а й на розвиток. Саме від фінансової стійкості громади залежить її можливість забезпечувати соціальні, культурні, освітні, інфраструктурні та безпекові потреби мешканців [13]. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли місцеве самоврядування одночасно виконує традиційні функції розвитку території, підтримує критичну інфраструктуру, допомагає внутрішньо переміщеним особам, бізнесу, військовим формуванням і забезпечує заходи з відновлення.

Оцінювання спроможності територіальних громад є важливим інструментом визначення реального стану їхнього розвитку. Воно дає змогу проаналізувати, наскільки громада фінансово, інституційно, організаційно та інфраструктурно здатна виконувати покладені на неї завдання. Для цього необхідно системно відстежувати ключові показники: доходи й видатки бюджету на одного мешканця, частку управлінських витрат, рівень

дотаційності, обсяг капітальних видатків, частку трансфертів у доходах, питому вагу місцевих податків і зборів, а також видатки на соціально-культурну сферу. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень розвитку громади, а й виявити її сильні сторони, проблемні зони та резерви для підвищення ефективності управління.

Актуальність такої оцінки підкреслюється й на державному рівні. Зокрема, заступник Міністра розвитку громад і територій Олексій Рябикін наголошував, що оцінювання має стати основою для визначення того, наскільки громади фінансово та інституційно здатні виконувати свої завдання і чи потребують вони додаткового фінансування для вирівнювання диспропорцій у розвитку [16]. Це положення є особливо важливим для аналізу Вінницької міської територіальної громади, оскільки її спроможність слід розглядати не лише через абсолютні бюджетні показники, а й через порівняння з іншими громадами України.

Порівняльний аналіз фінансових показників громад за перше півріччя 2025 року свідчить, що навіть в умовах повномасштабної війни територіальні громади адаптувалися до складного середовища та продовжують виконувати ключові функції. Вони забезпечують фінансування базових послуг, підтримують роботу комунального сектору, реалізують місцеві програми, беруть участь у заходах протидії збройній агресії та відновленні постраждалих територій. У цьому контексті Вінницька міська територіальна громада демонструє високий рівень спроможності, що підтверджується показниками доходів і видатків загального фонду на одного мешканця, від'ємним рівнем дотаційності бюджету, помірною часткою трансфертів у доходах та наявністю капітальних видатків. За результатами проведених розрахунків отримано узагальнені результати оцінювання фінансової спроможності територіальних громад по Україні (табл.2.3).

За результатами оцінювання фінансової спроможності 443 територіальні громади віднесено до категорії високого рівня спроможності (33,3% від кількості громад, по яких здійснювалося оцінювання). Найбільша кількість

громад із високим рівнем спроможності у Київській області – 51, у Полтавській – 46, Дніпропетровській – 45. В діапазоні оптимального рівня знаходиться 299 громад (22,4%), з яких найбільша кількість у Дніпропетровській області – 24, в Чернігівській – 21, Миколаївській, Одеській Черкаській областях – по 20 територіальних громад. До задовільного рівня віднесено 213 територіальних громад (16%), у тому числі: в Одеській області – 25, Хмельницькій – 17, Житомирській – 15. До категорії з низьким рівнем належить 267 територіальних громад (20,1%), серед яких у Закарпатській області – 25, Івано-Франківській – 22, Рівненській – 21, у Волинській та Чернівецькій – по 20 громад. До категорії з критичним рівнем фінансової спроможності віднесено 109 територіальних громад (8,2%), з яких у Чернівецькій області – 19 громад, Закарпатській – 16, у Рівненській – 14, Івано-Франківській – 12.

Таблиця 2.3

Загальна інформація щодо рівня спроможності територіальних громад України за підсумками 2025 р.

Рівні спроможності ТГ	Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності	% від загальної кількості ТГ
– високий	443	33,3
– оптимальний	299	22,4
– задовільний	213	16,0
– низький	267	20,1
– критичний	109	8,2
Разом	1331	100

Джерело: сформовано автором за даними [56]

У контексті оцінювання фінансової та соціально-економічної спроможності ВМТГ важливе значення мають показники власних доходів бюджету, ефективності використання освітньої субвенції, соціальної підтримки населення та витрат на утримання управлінського апарату. У дослідженні зазначено, що показник доходів загального фонду територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів відображає реальну фінансову спроможність громади, оскільки характеризує її здатність

самостійно формувати ресурсну базу, забезпечувати стабільні робочі місця, підтримувати податкові надходження та фінансувати розвиток території. Для Вінницької міської територіальної громади доходи на одного мешканця становлять 7385 грн, що суттєво перевищує середній рівень по громадах Вінницької області – 3627 грн. Це свідчить про відносно потужну фінансову базу ВМТГ, розвинене бізнес-середовище та вищий рівень економічної активності порівняно з більшістю громад області.

Важливим чинником фінансової спроможності громади є структура власних доходів. У даних бюджетної звітності громади [49] наголошується, що основну частину власних доходів громад формує податок на доходи фізичних осіб, тоді як місцеві податки і збори виконують допоміжну роль (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової спроможності ВМТГ у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025-2023 рр.	
				+-	%
Доходи загального фонду без трансфертів, млн грн	5246,5	5767,7	6790,4	1543,9	29,4
Податкові надходження, млн грн	5095,6	5600,6	6589,8	1494,2	29,3
Податок та збір на доходи фізичних осіб, млн грн	3348,8	3392,9	4041,6	692,8	20,7
Місцеві податки і збори, млн грн	1322,0	1676,9	1862,8	540,8	40,9
Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду без трансфертів, %	25,2	29,1	27,4	2,2	8,7
Офіційні трансферти, млн грн	955,1	1336,8	1279,1	324	33,9

Джерело: сформовано автором за даними [49]

Методологічною основою оцінювання фінансової спроможності є розрахунок комплексу фінансових показників територіальної громади з використанням адаптованої моделі 10-бального тесту Кена Брауна. Застосування цієї моделі дає змогу не обмежуватися окремими бюджетними величинами, а комплексно оцінити фінансову стійкість, бюджетну автономію, ефективність видаткової політики та здатність громади забезпечувати власний розвиток. Саме тому подальший аналіз спроможності Вінницької міської територіальної громади доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних показників, що відображають як ресурсний потенціал громади, так і якість

управління її фінансовими можливостями (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової спроможності ВМТГ за 2025 р.

Показник спроможності	Значення
Доходи загального фонду на мешканця, грн	19 092,1
Видатки загального фонду на мешканця, грн	18 644,6
Видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	1 657,6
Капітальні видатки на мешканця, грн	4 088,2
Рівень дотаційності бюджетів, %	-7,8
Частка управлінських видатків, %	8,7
Частка бюджетних видатків на оплату праці, %	41,2
Частка капітальних видатків бюджету, %	17,5
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн	587,0
Частка трансфертів у дохідній частині бюджету, %	12,6
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів, %	27,4
Рівень спроможності	високий

Джерело: розраховано автором

Наведені показники свідчать про високий рівень фінансової спроможності ВМТГ. Це підтверджується значним обсягом доходів загального фонду на одного мешканця, від'ємним рівнем дотаційності бюджету, порівняно помірною часткою трансфертів у доходах, а також наявністю суттєвих капітальних видатків на мешканця. Водночас частка видатків на оплату праці та управлінських видатків вимагає подальшого контролю з позицій ефективності використання бюджетних ресурсів. Тобто громада належить до громад із високим рівнем спроможності. Порівняно з іншими громадами вона має значну чисельність населення, достатній обсяг доходів загального фонду на одного мешканця, від'ємний рівень дотаційності бюджету та помірну частку трансфертів у дохідній частині бюджету. Водночас за капітальними видатками на одного мешканця Вінницька громада поступається окремим громадам Київської та Дніпропетровської областей, що може свідчити про потребу подальшого посилення інвестиційної складової місцевого бюджету.

У сучасних умовах поряд із базовою Методикою формування спроможних територіальних громад, затвердженою постановою Кабінету

Міністрів України № 214 від 08.04.2015 р., Мінрозвитку запропонувало оновлений підхід до оцінювання спроможності громад, яка ґрунтується на обмеженій кількості базових демографічних, територіальних і фінансових критеріїв, новий підхід передбачає комплексний аналіз громади за 24 показниками, об'єднаними у чотири блоки: людський потенціал, гуманітарно-економічний потенціал, інституційна спроможність і фінансова спроможність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка спроможності ВМТГ за методикою Мінрозвитку

Група критеріїв	Показники	Бал	
		фактичний	максимальний
1. Людський потенціал	1. Чисельність населення;	2,6	5
	2. Чисельність дітей;	2,9	5
	3. Користувачі медичних послуг;	2,0	3
	4. Загальна демографічна ситуація	2,2	5
Достатній рівень – 57%		9,7	18
2. Гуманітарно-економічний потенціал	5. Інтернет-доступність;	1,2	2
	6. Забезпечення інтернетом закладів;	0,8	2
	7. Інтернет-укриття;	0,6	2
	8. Оцінка зайнятості населення;	3,3	5
	9. Суб'єкти господарювання;	2,8	5
	10. Частка бюджетного сектору;	2,1	4
	11. Валова додана вартість на 1 мешканця;	1,2	3
	12. Територіальний індекс будівництва	2,8	5
Достатній рівень – 57%		14,8	28
3. Інституційна спроможність	13. Адміністративні послуги;	1,3	2
	14. Доступність адміністративних послуг;	0,5	2
	15. Міжнародна допомога;	0,0	2
	16. Міжнародне співробітництво;	0,7	2
	17. Утримання апарату управління	1,8	3
Низький рівень – 43%		4,3	11
4. Фінансова спроможність	18. Доходи бюджету на 1 мешканця;	2,4	5
	19. Капітальні видатки на 1 мешканця;	1,8	5
	20. Видатки на оплату праці / зарплату;	0,7	2
	21. Частка місцевих податків;	2,4	4
	22. Рівень дотаційності;	1,0	3
	23. Частка трансфертів;	0,3	2
24. Видатки на культуру і спорт	0,8	2	
Низький рівень – 45%		9,4	23

Джерело: [50]

У блоці людського потенціалу найвищі результати мають показники чисельності дітей – 2,9 бала з 5 та чисельності населення – 2,6 бала з 5. Це свідчить про значний демографічний масштаб ВМТГ, наявність людського ресурсу, місткість ринку праці, освітньої, медичної та соціальної інфраструктури. Водночас показник користувачів медичних послуг становить 2,0 бала з 3, а загальна демографічна ситуація – 2,2 бала з 5, що вказує на певні демографічні ризики. Ймовірно, вони пов'язані зі старінням населення, міграційними процесами, впливом воєнного стану, переміщенням населення та зміною структури мешканців громади. Отже, людський потенціал ВМТГ є достатнім, однак потребує підтримки через політику зайнятості, соціальної інтеграції, розвитку медичних і освітніх послуг, а також утримання молоді в громаді.

За групою гуманітарно-економічного потенціалу громада також має достатній рівень – 57 %, однак внутрішня структура показників є неоднорідною. Найкращі значення мають оцінка зайнятості населення – 3,3 бала з 5, суб'єкти господарювання – 2,8 бала з 5, територіальний індекс будівництва – 2,8 бала з 5 та частка бюджетного сектору – 2,1 бала з 4. Це свідчить про наявність активного підприємницького середовища, певну динаміку економічної діяльності, розвиток зайнятості та будівельної активності. Водночас нижчими є показники інтернет-доступності – 1,2 бала з 2, забезпечення інтернетом закладів – 0,8 бала з 2, інтернет-укриттів – 0,6 бала з 2, а також валової доданої вартості на одного мешканця – 1,2 бала з 3. Це означає, що поряд із достатньою економічною базою громада має резерви у сфері цифрової доступності, модернізації укриттів, розвитку продуктивності економіки та підвищення доданої вартості на одного мешканця.

Найбільш проблемною є група інституційної спроможності, яка оцінена на рівні 43 %. Найвищий показник у цьому блоці має утримання апарату управління – 1,8 бала з 3, що свідчить про відносно прийнятний рівень організаційного забезпечення управлінської діяльності. Показник адміністративних послуг становить 1,3 бала з 2, тобто базова система надання

послуг функціонує, однак не досягає максимального рівня. Водночас доступність адміністративних послуг оцінена лише у 0,5 бала з 2, міжнародне співробітництво – 0,7 бала з 2, а міжнародна допомога – 0 балів з 2. Саме ці показники істотно знижують загальну інституційну оцінку громади. Це може свідчити про потребу посилення роботи із залучення міжнародних ресурсів, участі в грантових програмах, розвитку партнерств із містами та громадами ЄС, а також розширення доступності адміністративних послуг для різних категорій населення, зокрема мешканців віддалених територій, ВПО, людей з інвалідністю та осіб старшого віку.

Блок фінансової спроможності має низький рівень – 45 %, хоча окремі його показники є відносно сильними. Зокрема, доходи бюджету на одного мешканця становлять 2,4 бала з 5, а частка місцевих податків – 2,4 бала з 4. Це свідчить про наявність власної дохідної бази та певний рівень бюджетної автономії громади. Капітальні видатки на одного мешканця оцінено у 1,8 бала з 5, що вказує на недостатньо високий рівень інвестиційної складової бюджету. Рівень дотаційності має 1,0 бала з 3, що демонструє певну бюджетну стійкість, але не максимальну. Найнижчими є показники частки трансфертів – 0,3 бала з 2, видатків на культуру, фізичну культуру і спорт – 0,8 бала з 2, а також видатків на оплату праці – 0,7 бала з 2. Це означає, що фінансова спроможність ВМТГ має суперечливий характер: громада володіє суттєвою дохідною базою, однак структура видатків і співвідношення поточного та інвестиційного фінансування потребують подальшої оптимізації.

Загалом результати оцінювання свідчать, що Вінницька міська територіальна громада має достатній потенціал розвитку, однак її спроможність не є рівномірною за всіма напрямками. Сильними сторонами громади є людський ресурс, підприємницька активність, зайнятість населення, наявність суб'єктів господарювання, розвиток будівництва та певний рівень власної дохідної бази. Водночас слабшими залишаються інституційні та фінансові параметри, зокрема міжнародна допомога, міжнародне співробітництво, доступність адміністративних послуг, капітальні видатки,

частка трансфертів і видатки на соціокультурну сферу.

Отже, оцінка спроможності ВМТГ за чотирма групами критеріїв показує, що громада має достатній людський та гуманітарно-економічний потенціал, але потребує посилення інституційної та фінансової спроможності. Це означає, що наявний ресурсний, демографічний і економічний потенціал громади не повною мірою трансформується у високі результати управлінської та бюджетної ефективності. Найбільш перспективними напрямками підвищення спроможності ВМТГ є: активізація міжнародного співробітництва та залучення грантової допомоги; розширення доступності адміністративних послуг; збільшення частки капітальних видатків; підтримка місцевого бізнесу як джерела власних доходів бюджету; розвиток цифрової інфраструктури, зокрема інтернет-доступності закладів та укриттів; підвищення валової доданої вартості на одного мешканця; а також збалансування бюджетних видатків між поточним утриманням і розвитковими потребами громади. У контексті воєнного стану та євроінтеграційних процесів така оцінка має особливе значення, оскільки фінансова й інституційна стійкість громади стають передумовою її здатності забезпечувати якісні послуги, підтримувати економічну активність, залучати зовнішні ресурси, інтегруватися у європейські програми розвитку та ефективно реагувати на кризові виклики. Тому подальша політика розвитку ВМТГ має бути спрямована не лише на підтримання поточного функціонування, а й на зміцнення управлінської якості, бюджетної самостійності та інвестиційної складової місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Концептуальні вектори підвищення спроможності територіальної громади

Повномасштабні бойові дії в Україні, зумовлені збройною агресією російської федерації, істотно посилили вже наявні проблеми розвитку територіальних громад. Це проявилось у збільшенні міграційних потоків, переміщенні підприємств у безпечніші регіони, а також у пошкодженні й руйнуванні виробничої, соціальної та інженерної інфраструктури. У таких умовах новий етап розвитку громад і територій безпосередньо пов'язується з подоланням наслідків війни, організацією відновлювальних процесів і визначенням стратегічних орієнтирів післявоєнної розбудови держави. З цією метою на державному рівні було ухвалено низку важливих рішень, спрямованих на розширення повноважень територіальних громад щодо реагування на наслідки надзвичайних ситуацій, а також на використання коштів місцевих бюджетів для забезпечення потреб воєнного періоду. Водночас окремі напрями реформи децентралізації, зокрема ті, що стосуються трансформації управління на районному рівні, тимчасово втратили першочергове значення, оскільки на передній план вийшли нові ризики та загрози, спричинені війною. Попри це, завдання формування спроможних територіальних громад і надалі залишаються одним із важливих пріоритетів державної політики на найближчу перспективу.

Умови воєнного часу суттєво ускладнюють досягнення належного рівня спроможності територіальних громад України. Значна їх частина стикається зі зменшенням фінансових надходжень, нарощуванням боргового навантаження, падінням купівельної спроможності населення та зміною споживчої поведінки міських і сільських домогосподарств, частина яких

опинилася за межею або на межі бідності. При цьому місцеве самоврядування ще не набуло повноцінної фінансової самостійності в усіх громадах країни. Економічні трансформації воєнного періоду як на макrorівні, так і на рівні окремих територій формують додаткові обмеження для досягнення фінансової, організаційної та соціальної спроможності громад. Саме тому зменшення обсягів приватного споживання та його перерозподіл між різними групами населення і суб'єктами господарювання експерти розглядають як один із ключових стримувальних чинників прискореного економічного відновлення територіальних громад.

На тлі суттєвого зменшення кількості територіальних громад в Україні, яка порівняно з 2014 р. скоротилася майже у сім разів [48], певні переваги отримали ті спільноти, що змогли ефективно інтегруватися в соціально-економічний простір більш потужних міських і сільських громад. Унаслідок добровільного приєднання такі території посилили власну здатність забезпечувати населення якісними соціальними послугами, спираючись на ширші кадрові, фінансові та інфраструктурні можливості. Водночас громади зі слабкою економічною базою, бюджетні доходи яких значною мірою залежать лише від податкових надходжень юридичних осіб, зареєстрованих на їхній території, не завжди відчували істотне зростання власної спроможності. Особливо ризиковою для таких громад є зміна місця реєстрації підприємств, адже це може негативно позначитися на наповненні місцевих бюджетів.

Узагальнено спроможність територіальних громад можна розглядати як результат реалізації їхніх конкурентних переваг у кількох взаємопов'язаних напрямках: фінансовому, громадському, організаційно-економічному, екологічному, управлінському та соціальному. Саме поєднання цих складових визначає здатність громади не лише підтримувати поточне функціонування, а й забезпечувати довгостроковий розвиток, якісні публічні послуги та стійкість до кризових впливів.

За будь-якого сценарію розвитку подій у воєнний і післявоєнний періоди одним із пріоритетних напрямів підвищення спроможності громад

залишається їх інтеграція з економічно й соціально сильнішими територіальними громадами. Така взаємодія має ґрунтуватися на формуванні тісних, взаємовигідних економічних зв'язків, розширенні власної податкової бази та диверсифікації джерел бюджетних надходжень. Це дає змогу зменшити фінансову вразливість громад і посилити їхню здатність самостійно забезпечувати потреби місцевого розвитку.

В Україні триває пошук ефективних механізмів бюджетного вирівнювання місцевого самоврядування, оскільки саме вони є одним із важливих інструментів впливу на рівень спроможності громад. На загальнодержавному рівні визнано доцільність переходу до горизонтального вирівнювання доходів місцевих бюджетів замість підходу, орієнтованого на вирівнювання видатків. Такий механізм дає змогу посилити фінансові можливості громад у забезпеченні освітніх, медичних, культурних, транспортних, житлово-комунальних та інших суспільно важливих послуг. За умов горизонтального вирівнювання розрив між доходами й видатками компенсується через участь державного бюджету та місцевих бюджетів тих громад, які мають вищий рівень доходів.

Водночас слушною є позиція дослідників [52; 56], які наголошують на недостатній узгодженості реформи місцевого самоврядування із секторальними реформами, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти, адміністративних послуг і соціальної політики. Така проблема посилюється слабкою координацією між центральними органами виконавчої влади, що ускладнює формування цілісної системи підтримки спроможності територіальних громад.

Одним із ключових напрямів формування спроможних громад в Україні залишається фінансова децентралізація, метою якої є зменшення дотаційної залежності місцевих бюджетів і підвищення рівня їхньої наповнюваності. Підвищення спроможності територіальних громад також потребує врегулювання проблем, що виникли внаслідок реформування соціальної сфери, зокрема у процесі децентралізації системи надання медичних послуг

населенню. Досі недостатньо врегульованими залишаються питання фрагментарного фінансування медичних послуг, включених до Програми медичних гарантій. Нечіткий розподіл повноважень між Національною службою здоров'я України та місцевими бюджетами створює ризики дублювання відповідальності, непрозорі підзвітності, перекладання фінансових зобов'язань, виникнення конфліктів між рівнями управління та скорочення видатків на охорону здоров'я. Крім того, органи місцевого самоврядування нерідко стикаються з труднощами під час передачі прав власності на заклади охорони здоров'я, що зумовлено бюджетними обмеженнями, нестачею управлінських компетентностей і браком практичного досвіду в адмініструванні медичних установ [52]. Для вирішення визначених проблем доцільно структурувати концепцію формування спроможних територіальних громад повоєнного періоду (рис.3.1).



Рис. 3.1. Концептуальні засади моделі формування спроможних територіальних громад повоєнного періоду

Джерело: сформовано автором

В умовах воєнного стану на державному рівні необхідно формувати такі умови, за яких кожна територіальна громада, незалежно від свого

географічного розташування, наявного ресурсного потенціалу чи стартових можливостей, була б зацікавлена у нарощуванні власної спроможності та переході до моделі стійкого розвитку. Особливого значення набуває пошук прийнятних механізмів узгодження інтересів держави, регіонів і територіальних громад у питаннях фінансування, відновлення, управління ресурсами та забезпечення базових послуг. При цьому доцільно враховувати не лише поточні потреби громад, а й довгострокові завдання їхнього економічного, соціального, інфраструктурного та інституційного зміцнення [81]. Отже, для органів місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на посилення спроможності територіальної громади, першочергового значення набувають два взаємопов'язані завдання:

- перше полягає у виявленні та застосуванні дієвих механізмів подолання наявних обмежень, що стримують розвиток громади;

- друге пов'язане з максимально повним використанням її конкурентних переваг в економічній, соціальній, управлінській та інфраструктурній сферах.

На основі проведеного аналітичного узагальнення доцільно окреслити ключові бар'єри, які ускладнюють процес формування спроможних територіальних громад в Україні (табл. 3.1). До ключових бар'єрів формування спроможних територіальних громад можна віднести такі [75]: недостатню визначеність об'єктивних критеріїв та показників, за якими оцінюється здатність громади самостійно вирішувати питання місцевого значення; збереження малочисельних громад із обмеженою економічною базою та відсутністю активних суб'єктів підприємництва; низьку ініціативність органів місцевого самоврядування у пошуку додаткових джерел бюджетних надходжень; недостатній розвиток інформаційно-комунікаційної взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю та іншими учасниками місцевого розвитку; пасивність частини населення у процесах прийняття рішень і контролю за діяльністю управлінських структур; а також значні міжгромадівські відмінності у ресурсному забезпеченні, що поглиблюють

диспропорції соціально-економічного розвитку територій.

Таблиця 3.1

Основні обмеження спроможності територіальних громад в Україні та пріоритетні напрями їх подолання

Основні обмеження спроможності територіальних громад	Пріоритетні напрями мінімізації негативних наслідків дії обмежень
Брак об'єктивних критеріїв та індикаторів визначення спроможності громад	Розроблення оновленої методики оцінювання спроможності територіальних громад, яка враховуватиме сучасні зміни в соціально-економічному розвитку громад, результати децентралізації, воєнні виклики та потреби післявоєнного відновлення.
Збереження малочисельних громад, у яких відсутні або слабо розвинені суб'єкти підприємницької діяльності	Обґрунтування завдань нового етапу укрупнення територіальних громад з метою зменшення кількості малочисельних і фінансово слабких громад, посилення їхньої економічної бази та підвищення рівня спроможності.
Недостатня активність місцевої влади у пошуку нових джерел наповнення бюджету	Модернізація чинної системи місцевого самоврядування, оптимізація управлінських ланок, залучення лідерів громадського сектору, посилення соціальної відповідальності органів місцевої влади та впровадження стандартів ефективного управління місцевими ресурсами.
Слабкість інформаційно-комунікаційної системи взаємодії між основними суб'єктами місцевого розвитку	Діджиталізація інформаційно-комунікаційних систем, розширення мережі взаємодії із залученням старост, використання потенціалу громадських і некомерційних організацій, створення ефективних систем інформування жителів про рішення місцевих рад.
Пасивність місцевих жителів у взаємодії з управлінськими структурами	Формування мотивації населення до участі в місцевому розвитку через підвищення довіри до влади, реалізацію успішних соціальних проєктів, розвиток місцевої демократії, громадських ініціатив, консультацій з громадськістю та активізацію діяльності старостатів.
Міжгромадівські диспропорції та дисбаланси в ресурсному забезпеченні соціально-економічного розвитку територій	Розвиток міжсекторального та міжгромадівського співробітництва на партнерських засадах, посилення економічної й соціальної інклюзії, удосконалення системи державного нагляду та координації, розвиток смарт-спеціалізації громад.

Джерело: узагальнено автором

Основні обмеження спроможності територіальних громад пов'язані не лише з дефіцитом фінансових ресурсів, а й з інституційними, управлінськими, комунікаційними та соціальними проблемами. Їх подолання потребує комплексного підходу: оновлення методики оцінювання спроможності,

активізації місцевого економічного розвитку, цифровізації управління, розширення участі жителів у прийнятті рішень і посилення співпраці між громадами, бізнесом, державою та громадським сектором [83].

Важливою передумовою підвищення спроможності територіальних громад є формування збалансованої структури джерел бюджетного забезпечення місцевого розвитку, активне залучення інвестицій, розширення ресурсної бази громад і її поступова екологізація [76]. За таких умов можна очікувати не лише економічного ефекту, а й вагомих соціальних результатів, зокрема активізації участі громадян у місцевому розвитку, посилення згуртованості жителів і поширення практик соціальної інклюзії. При цьому необхідно враховувати, що економічна та соціальна сфери розвитку громади перебувають у тісному взаємозв'язку: фінансова стійкість і економічна активність створюють основу для якісних соціальних послуг, а розвинений людський потенціал, своєю чергою, підтримує економічну динаміку.

Зростанню спроможності громад у воєнний і повоєнний періоди можуть сприяти кілька важливих змін. Насамперед ідеться про посилення інформаційно-комунікаційної взаємодії між різними типами поселень, що увійшли до складу територіальних громад. Важливим також є формування інтегрованих локальних ринків праці, де місцевий бізнес за підтримки держави буде активніше створювати нові робочі місця. Окремого значення набуває раціональне розміщення закладів соціальної сфери з урахуванням щільності населення, нормативів обслуговування та перспектив розвитку території [33]. Це дасть змогу створювати багатofункціональні центри соціального розвитку, здатні забезпечувати ширший спектр послуг для мешканців. Крім того, необхідним є розширення міжгромадівського транспортного сполучення та збільшення інтенсивності перевезень жителів до базових центрів територіального розвитку.

Для посилення спроможності громад доцільно враховувати зарубіжний досвід організації співпраці між владою, громадськістю, бізнесом та іншими заінтересованими сторонами. Особливу увагу варто приділити підходам, що ґрунтуються на концепції нового публічного менеджменту, партнерській

взаємодії та постійному діалозі з мешканцями [99]. Практичним інструментом такої взаємодії може стати регулярне опитування населення щодо ефективності діяльності місцевої влади. Його доцільно поєднувати із самооцінкою участі жителів у місцевому самоврядуванні за такими критеріями: наявність необхідних ресурсів і навичок для дій, відчуття причетності до життя громади, залученість до волонтерських ініціатив або органів самоорганізації населення, а також упевненість громадян у тому, що їхня позиція буде врахована [28]. З огляду на це сучасна модель зміцнення спроможності територіальних громад має охоплювати всі рівні управління та поєднувати найбільш дієві інструменти впливу на їхній розвиток (рис.3.2).



Рис. 3.2. Модель зростання спроможності територіальної громади

Джерело: узагальнено автором

На державному рівні першочергового значення набуває підвищення

ефективності системи міжбюджетних трансфертів. Це передбачає реалістичне визначення фінансової спроможності громад, застосування механізмів вертикального й горизонтального вирівнювання, а також державну підтримку успішних соціальних проєктів. На регіональному рівні важливо забезпечувати підтримку місцевого розвитку через стимулювання міжмуніципальної співпраці, розвиток асоціацій, спілок і об'єднань громад, активізацію роботи агенцій регіонального розвитку та підтримку ефективних логістичних ініціатив.

На місцевому рівні, зокрема для досліджуваної ВМТГ ключовим завданням є зміцнення бюджетів територіальних громад. Це може бути досягнуто шляхом розширення джерел податкових надходжень, залучення додаткових інвестицій, підтримки підприємницьких структур, створення робочих місць за місцем проживання населення та легалізації тіньової економічної діяльності. Саме ці заходи сприятимуть формуванню більш стійкої фінансової бази, зменшенню залежності громад від трансфертів і підвищенню самостійності. Для України актуальним є використання зарубіжного досвіду посилення спроможності територіальних громад, який умовно можна згрупувати у дві моделі [91]:

Перша – це модель співпраці суб'єктів місцевого розвитку. Вона передбачає застосування контракування як форми партнерства між владою та громадськістю, упровадження соціальних інновацій, розвиток співпраці місцевої влади з мешканцями, а також посилення залежності складу й діяльності органів місцевого самоврядування від оцінки громадянами результатів їхньої роботи.

Друга – модель громадського сектору як активного учасника місцевого розвитку. Вона характеризується автономністю громадських організацій, високим рівнем місцевих свобод, потужною фінансовою підтримкою громадського сектору, постійним зворотним зв'язком між заінтересованими сторонами, системною комунікацією влади з населенням і прямою участю жителів у розвитку громади.

3.2. Перспективи підвищення фінансової спроможності

територіальної громади

В умовах сучасного розвитку територіальних громад України та поглиблення євроінтеграційних процесів відкриваються додаткові можливості для зміцнення їх фінансово-економічної спроможності. Насамперед ідеться про активніше залучення інвестиційних ресурсів, міжнародної технічної допомоги, а також розвиток міжмуніципальних, міжрегіональних і міжнародних партнерств. Для громад ці напрями мають не лише допоміжне, а стратегічне значення, оскільки дають змогу розширити ресурсну базу місцевого розвитку, зменшити залежність від бюджетних трансфертів і сформувати додаткові джерела фінансування інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів.

Одним із ключових інструментів підвищення фінансової спроможності територіальних громад є залучення інвестицій – приватних, державних, інфраструктурних або змішаних. Інвестиційні ресурси дають змогу громадам реалізовувати проєкти, які неможливо повністю профінансувати лише за рахунок місцевого бюджету. Зокрема, Європейський інвестиційний банк уже спрямував понад 46 млн євро на розвиток міської інфраструктури в Україні, зокрема на енергозбереження, громадський транспорт і модернізацію комунальних систем [89]. Такі проєкти створюють для місцевого самоврядування додаткову фінансову основу, сприяють оновленню критичної інфраструктури та підвищують якість публічних послуг.

Важливе значення має також використання можливостей Ukraine Investment Framework, у межах якого фінансуються проєкти соціального житла, транспорту та муніципальної інфраструктури. Водночас представники Міністерства розвитку громад і територій наголошують, що на сьогодні охоплено лише близько однієї десятої частини реальної потреби країни в таких проєктах [48]. Це означає, що для територіальних громад існує значний потенціал залучення зовнішнього фінансування, однак його використання залежить від якості підготовки інвестиційних пропозицій, наявності проєктної

документації, кредитоспроможності громади, обґрунтованих бізнес-моделей і спроможності вести переговори з потенційними партнерами.

Окремим джерелом зміцнення спроможності громад є міжнародна технічна допомога. Її значення не обмежується лише грантами чи субсидіями, оскільки вона охоплює також передання управлінських знань, методологій, технологічних рішень, практик стратегічного планування та інституційного розвитку. Наприклад, програма Partnership for a Strong Ukraine, що фінансується урядами Канади, Естонії, Фінляндії, Норвегії, Швейцарії та Великої Британії, у першій фазі реалізувала 577 проєктів у 127 громадах [53]. Це підтверджує, що міжнародна підтримка може виступати каталізатором модернізації громад, зокрема у сферах соціальної інфраструктури, цифрових сервісів, кризового управління, відновлення та підвищення управлінської спроможності.

Для територіальних громад участь у програмах міжнародної технічної допомоги відкриває можливість отримувати не лише фінансові ресурси, а й доступ до сучасних управлінських підходів, консультаційної підтримки, освітніх програм і донорських інструментів. Однак ефективне використання таких можливостей потребує від органів місцевого самоврядування активної проєктної діяльності, підготовки якісних заявок, формування команд із грантового менеджменту та прозорого використання залучених ресурсів.

Вагомим напрямом посилення фінансової та інституційної спроможності громад є розвиток партнерств – міжмуніципальних, міжрегіональних і міжнародних. Такі форми співпраці створюють додатковий простір для обміну досвідом, залучення фінансових ресурсів, впровадження нових технологій, реалізації спільних проєктів і формування довгострокових зв'язків із зовнішніми партнерами. За наявними даними, 356 українських громад уклали 1 464 партнерські угоди з муніципалітетами із 62 країн світу [94]. Це свідчить про значний потенціал міжнародної муніципальної співпраці як інструменту не лише гуманітарної підтримки, а й економічного, освітнього, технологічного та інвестиційного розвитку.

Партнерські зв'язки з іноземними муніципалітетами можуть забезпечувати громадам доступ до нових практик управління, спільних освітніх і культурних програм, технологічних рішень, інвестиційних ініціатив та досвіду післякризового відновлення. Прикладом такої взаємодії є співпраця Броварів із німецькими містами Єна та Ерланген, яка охоплювала гуманітарний, освітній та економічний напрями [2]. Для територіальних громад це означає, що міжнародне партнерство може перетворитися на стратегічний ресурс розвитку, однак для цього необхідні ініціативність місцевої влади, сталі комунікації, належна організаційна спроможність і готовність працювати з іноземними партнерами на основі довіри, прозорості та взаємної вигоди.

Попри наявність зовнішніх фінансових ресурсів, інвестиційних інструментів і партнерських можливостей, значна частина територіальних громад України ще не має достатнього рівня проектної готовності. Йдеться насамперед про обмежену кількість якісно підготовлених інвестиційних пропозицій, недостатній кадровий потенціал, нестачу досвіду у сфері грантового менеджменту, підготовки техніко-економічних обґрунтувань, комунікації з донорами та супроводу міжнародних проєктів. Унаслідок цього навіть за наявності доступних програм підтримки громади не завжди можуть повною мірою скористатися можливостями зовнішнього фінансування.

Додатковим обмежувальним чинником залишається воєнний стан, який суттєво підвищує ризики для інвестиційної діяльності та отримання міжнародної допомоги. Руйнування інфраструктури, безпекова нестабільність, невизначеність строків реалізації проєктів і високі ризики для інвесторів ускладнюють залучення капіталу на місцевому рівні. Водночас саме громади, які зазнали негативного впливу війни, потребують найбільшої підтримки. Зокрема, Міністерство повідомляє, що постраждали від воєнних дій громади мають отримати понад 190 млн дол. США у межах нової фази програми підтримки [103]. Це підтверджує наявність значних зовнішніх ресурсів, однак їх ефективне використання залежить від організаційної,

кадрової та проєктної спроможності самих громад.

Партнерські зв'язки також не формуються автоматично й потребують системної роботи з боку органів місцевого самоврядування. Часто громади змушені самотійно шукати потенційних партнерів, ініціювати комунікацію, готувати пропозиції та підтримувати сталі контакти, оскільки державна підтримка у цій сфері не завжди є достатньою [1]. Крім того, умови участі у міжнародних програмах нерідко передбачають співфінансування, виконання складних технічних вимог, проходження адміністративних процедур і забезпечення прозорої звітності. Для багатьох громад це створює додаткове управлінське та фінансове навантаження, особливо за умов обмеженого кадрового ресурсу.

Водночас залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та розвиток партнерств мають безпосередній позитивний вплив на фінансову спроможність територіальних громад. По-перше, вони розширюють ресурсну базу місцевого розвитку й посилюють фінансову автономію громад. По-друге, зовнішнє фінансування дає змогу модернізувати інфраструктуру, підвищувати якість і доступність публічних послуг, що, своєю чергою, підвищує привабливість території для бізнесу та населення. По-третє, участь у міжнародних програмах сприяє зміцненню інституційної й управлінської спроможності, оскільки громади набувають досвіду підготовки, реалізації та моніторингу проєктів. По-четверте, такі ресурси можуть стимулювати появу нових підприємницьких, соціальних та інфраструктурних ініціатив, які в перспективі формують додаткові доходи місцевих бюджетів і посилюють економічний потенціал території.

Важливим фінансовим інструментом підтримки України є механізм Ukraine Facility, у межах якого Європейський Союз у 2024–2027 роках планує надати до 50 млрд євро фінансової допомоги [89]. Уже у 2024 році в межах цього механізму було мобілізовано близько 19,6 млрд євро [90]. Крім того, за даними Європейського інвестиційного банку, станом на кінець 2023 року було здійснено дві виплати на загальну суму близько 99,6 млн євро для реалізації

реконструкційних проєктів у 18 областях України [88]. Наведені показники свідчать, що на міжнародному рівні сформовано значний фінансовий ресурс для відновлення та розвитку, однак його практичне використання на рівні громад залежить від наявності підготовлених проєктів, визначених пріоритетів, партнерських зв'язків і належної адміністративної спроможності.

Для територіальних громад це означає можливість доступу до грантів, довгострокових інвестицій, технічної допомоги, програм розвитку та інструментів відновлення. Залучення таких ресурсів дає змогу реалізовувати інфраструктурні проєкти, модернізувати комунальні підприємства і служби, впроваджувати енергоефективні рішення, підтримувати місцевий бізнес, запускати нові підприємницькі ініціативи та формувати стійкі моделі соціально-економічного розвитку. Отже, підвищення фінансової спроможності територіальної громади в сучасних умовах залежить не лише від обсягу власних бюджетних надходжень, а й від її здатності ефективно залучати та використовувати зовнішні ресурси розвитку.

Міжнародна технічна допомога є важливим інструментом посилення не лише фінансової, а й управлінської спроможності територіальних громад. Її значення полягає в тому, що громади отримують доступ не тільки до додаткових ресурсів, а й до сучасних управлінських практик, технологічних рішень, стандартів звітності, цифрових сервісів і методик стратегічного планування. Водночас міжрегіональна та міжнародна співпраця розширює можливості громад щодо доступу до знань, професійних мереж, нових ринків, донорських програм і партнерських ресурсів, які були б складнодоступними для окремої громади без зовнішньої підтримки.

Для ефективного використання інвестиційних, грантових і партнерських можливостей громади мають враховувати низку ключових чинників успіху. Насамперед важливою є наявність підготовлених інвестиційних проєктів із чіткою бізнес-моделлю, визначеними очікуваними результатами, обґрунтованою вартістю, прогнозом економічного й соціального ефекту. Не менш значущою є інституційна спроможність громади, що передбачає

наявність професійної команди, методичного забезпечення, стратегії розвитку, досвіду партнерської взаємодії та здатності супроводжувати проєкти на всіх етапах їх реалізації.

Окрему роль відіграють прозорість управління, якісна звітність і довіра з боку інвесторів та донорів. Зовнішні партнери, як правило, надають перевагу тим громадам, у яких сформовано зрозумілі процедури ухвалення рішень, моніторингу, фінансового контролю та оцінювання результатів. Важливим чинником також є розвиток міжмуніципальних і міжнародних партнерств, оскільки вони дають змогу розширювати ресурсну базу, обмінюватися досвідом, долучатися до спільних програм і підвищувати інвестиційну привабливість території. При цьому всі проєкти мають бути адаптовані до сучасного контексту: воєнного стану, інфраструктурних втрат, демографічних змін, міграційних процесів і потреб післявоєнного відновлення.

Водночас на практиці територіальні громади можуть стикатися з низкою обмежень. До них належать недостатній досвід підготовки проєктних заявок, брак фахівців із проєктного менеджменту, обмежені можливості співфінансування, юридичні та організаційні бар'єри, а також нерівномірність ресурсного забезпечення між громадами. Частина громад має значно меншу кадрову, фінансову чи інституційну спроможність, що знижує їхню конкурентність у залученні донорських і інвестиційних ресурсів. Додатково воєнний стан підвищує ризики для потенційних інвесторів, тому місцеві проєкти мають передбачати стійкі механізми реалізації, резервні сценарії та чітку систему управління ризиками.

З огляду на це, для посилення фінансової спроможності територіальних громад України, зокрема досліджуваної ВМТГ доцільно реалізувати такі рекомендації:

По-перше, необхідно формувати «проєктні банки» на рівні громад і регіонів. Кожна громада або група громад має володіти пакетом підготовлених проєктів, які містять техніко-економічне обґрунтування, фінансову модель, оцінку ризиків, очікувані результати та можуть бути оперативно подані

інвесторам, міжнародним фінансовим організаціям або донорським програмам [76].

По-друге, важливо розвивати систему навчання та консультаційної підтримки у сфері проектного менеджменту. Державні й донорські програми мають бути спрямовані на підготовку місцевих команд, створення консультаційних центрів, поширення методичних матеріалів і формування мереж громад, які спільно нарощують проектний потенціал. Це дозволить зменшити розрив між громадами, які вже мають досвід залучення зовнішніх ресурсів, і тими, що лише формують відповідні компетентності.

По-третє, доцільним є створення цифрової платформи для презентації інвестиційних проектів, пошуку партнерів, донорів та інвесторів. Така платформа може функціонувати на національному рівні або під егідою асоціацій територіальних громад. Вона дала б змогу громадам отримувати доступ до бібліотек типових проектів, успішних практик, актуальних грантових конкурсів, потенційних партнерів і механізмів фінансування.

По-четверте, потрібно стимулювати міжмуніципальну кооперацію та формування локальних інвестиційних кластерів. Об'єднання зусиль кількох громад дає змогу реалізовувати масштабніші проекти, розподіляти витрати, спільно використовувати інфраструктуру, підвищувати інвестиційну привабливість території та формувати сильніші переговорні позиції перед донорами й бізнесом.

По-п'яте, кожен проект, спрямований на розвиток громади, має супроводжуватися системою прозорого моніторингу й оцінювання результатів. Доцільно визначати конкретні показники ефективності: зростання доходів місцевого бюджету, кількість створених робочих місць, рівень модернізації інфраструктури, кількість отримувачів послуг, економію енергоресурсів, соціальний ефект та вплив на якість життя мешканців. Наявність таких індикаторів підвищує довіру до громади з боку інвесторів і донорів.

По-шосте, інвестиційні та грантові ініціативи мають бути інтегровані в

місцеві стратегії розвитку. Проекти не повинні реалізовуватися ізольовано або ситуативно. Вони мають відповідати стратегічним цілям громади, поєднувати напрями цифровізації, інновацій, енергоефективності, інфраструктурного оновлення, підтримки бізнесу та соціального розвитку. Такий підхід забезпечує системність і довгостроковий ефект від залучених ресурсів.

По-сьоме, особливої уваги потребує адаптація проєктів до безпекових умов. Для громад, що розташовані у прифронтових, прикордонних або постраждалих від війни районах, важливо передбачати резервні механізми реалізації, плани реагування на ризики, альтернативні джерела енергозабезпечення, захист критичної інфраструктури та можливість швидкого коригування проєктів у разі зміни ситуації.

Отже, перспективи залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та розвитку партнерств для територіальних громад України є значними. Вони створюють реальні передумови для розширення фінансової бази, модернізації інфраструктури, підвищення якості публічних послуг і зміцнення місцевої економіки. Водночас практичне використання цих можливостей потребує системного підходу, проєктної підготовленості громад, прозорого управління, професійних команд і активної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Лише за таких умов зовнішні ресурси можуть трансформуватися у сталий соціально-економічний розвиток і реальне підвищення фінансової спроможності територіальних громад.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведених досліджень, отримано наступні результати:

1. Обґрунтовано, що територіальна громада є не просто сукупністю жителів певної території, а первинним суб'єктом місцевого самоврядування, через який реалізується право населення самостійно вирішувати питання місцевого значення. Її сутність розкрито через поєднання правового, соціального, економічного, територіального та управлінського вимірів: громада має спільні інтереси, ресурсну основу, органи представництва, механізми участі жителів і відповідальність за місцевий розвиток. Практичне значення такого розуміння полягає в тому, що оцінювати громаду потрібно не лише за формальними ознаками – чисельністю населення чи адміністративними межами, а й за її реальною здатністю організовувати управління, забезпечувати публічні послуги, управляти комунальним майном, формувати місцевий бюджет, залучати жителів до прийняття рішень і виробляти власну стратегію розвитку. Тому становлення спроможної територіальної громади розглядаємо як процес формування дієздатної місцевої спільноти та ефективних самоврядних інституцій, здатних забезпечувати стійкий розвиток території й відповідати на сучасні суспільні виклики.

2. З'ясовано, що спроможність територіальної громади доцільно розглядати не як формальну відповідність окремим кількісним критеріям, а як комплексну здатність громади самостійно або через органи місцевого самоврядування забезпечувати життєдіяльність території, надавати якісні публічні послуги, управляти ресурсами та створювати умови для сталого розвитку. Встановлено, що основними складовими такої спроможності є інституційна, фінансова, інфраструктурна, демографічна й просторово-територіальна, кадрова, соціальна та управлінська компоненти, а її формування залежить від поєднання фінансово-економічних, демографічних, ресурсних, інфраструктурних, соціальних і управлінських чинників. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що оцінювання громади має виходити не лише з базових критеріїв – чисельності населення, кількості

учнів, площі території, податкоспроможності та частки місцевих податків, – а й з реальної якості місцевого управління, кадрового забезпечення, активності жителів, доступності послуг, фінансової автономії та здатності громади адаптуватися до кризових умов.

3. За результатами аналізу нормативно-правового підґрунтя формування спроможності територіальних громад в Україні, з'ясовано, що воно має комплексний і поетапний характер: від конституційного закріплення права територіальної громади на місцеве самоврядування – до створення правових механізмів децентралізації, укрупнення громад, фінансової самостійності, міжмуніципального співробітництва, стратегічного планування, управління земельними ресурсами, розвитку адміністративних послуг, кадрового забезпечення та участі жителів у вирішенні питань місцевого значення. Обґрунтовано, що саме законодавча база визначає межі повноважень громади, джерела її ресурсного забезпечення, порядок формування місцевого бюджету, інструменти управління майном і землею, а також механізми взаємодії влади з населенням. Водночас визначено, що сучасні умови воєнного стану й післявоєнного відновлення розширюють зміст спроможності громади: вона має бути не лише фінансово й організаційно забезпеченою, а й здатною діяти в кризових ситуаціях, підтримувати населення, залучати партнерські ресурси, відновлювати інфраструктуру та зберігати стійкість місцевого управління.

4. Аналіз особливостей розвитку ВМТГ встановлено, що вона має сформовану соціально-економічну та управлінську основу, яка підтверджує її здатність виконувати функції спроможної громади базового рівня. Її сильними сторонами є розгалужена система місцевого управління, наявність стратегічних і відновлювальних документів, функціонування старостинських округів, 34 виконавчих органів, комунального сектору та механізмів громадської участі. Економічна база громади характеризується зростанням обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, збільшенням кількості суб'єктів господарювання, активністю малого бізнесу, розвитком переробної промисловості та збереженням зовнішньоекономічних зв'язків. Водночас

аналіз показує наявність ризиків, які безпосередньо впливають на подальшу спроможність ВМТГ: скорочення загальної чисельності населення, зменшення працездатної групи, навантаження через внутрішньо переміщених осіб, потреба в модернізації інфраструктури та підтримці кадрового потенціалу. Тому практичне значення характеристики громади полягає в тому, що вона дає підстави розглядати ВМТГ як інституційно й економічно сильну громаду, однак таку, що потребує подальшого посилення демографічної, кадрової, інфраструктурної та адаптаційної складових розвитку.

5. Оцінка рівня спроможності ВМТГ засвідчила, що громада має достатньо високий потенціал для самостійного забезпечення місцевого розвитку, надання публічних послуг і реагування на сучасні виклики. За базовою Методикою формування спроможних територіальних громад ВМТГ набирає 4,2 бала із 5 можливих, що відповідає високому рівню спроможності: найсильнішими її позиціями є чисельність населення, кількість учнів, індекс податкоспроможності бюджету, розвинена підприємницька база, цифровізація управлінських процесів, наявність інструментів електронної участі, відкритих даних і системи оперативного реагування на звернення мешканців. Водночас аналіз за інституційною, фінансовою, інфраструктурною, демографічною, кадровою, соціальною та управлінською складовими показує, що спроможність громади не є однорідною: поряд із сильними фінансово-управлінськими та цифровими позиціями зберігаються проблеми скорочення працездатного населення, старіння демографічної структури, навантаження через внутрішньо переміщених осіб, кадрове перевантаження у сфері соціального захисту, потреба в модернізації комунальної та цифрової інфраструктури, а також необхідність посилення власної дохідної бази. Тому практичний зміст проведеної оцінки полягає в тому, що ВМТГ можна характеризувати як спроможну громаду з високим рівнем інституційної та організаційної зрілості, однак її подальший розвиток потребує цілеспрямованого зміцнення фінансової автономії, людського потенціалу, інфраструктурної стійкості та соціальної адаптивності в умовах воєнного

стану й післявоєнного відновлення.

6. Аналіз фінансової спроможності ВМТГ показав, що в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій громада зберігає достатньо міцну бюджетну основу для виконання власних і делегованих повноважень, фінансування публічних послуг, підтримки критичної інфраструктури та забезпечення поточного функціонування місцевого господарства. У 2023–2025 рр. доходи загального фонду без трансфертів зросли з 5246,5 до 6790,4 млн грн, податкові надходження – з 5095,6 до 6589,8 млн грн, місцеві податки і збори – з 1322,0 до 1862,8 млн грн, що підтверджує розширення власної дохідної бази громади. За показниками 2025 року ВМТГ має високий рівень фінансової спроможності: доходи загального фонду на одного мешканця становлять 19092,1 грн, рівень дотаційності є від’ємним (-7,8 %), частка трансфертів у доходах бюджету – 12,6 %, а частка місцевих податків і зборів – 27,4 %. Водночас застосування ширшої методики Мінрозвитку засвідчило, що фінансова спроможність громади має нерівномірний характер: поряд із достатньою дохідною базою слабшими залишаються інвестиційна складова бюджету, частка капітальних видатків, структура поточних видатків, рівень міжнародної допомоги, міжнародного співробітництва та доступність адміністративних послуг. Тому практичне значення проведеного аналізу полягає у визначенні конкретних резервів підвищення фінансової стійкості ВМТГ: нарощування власних доходів, підтримка місцевого бізнесу, оптимізація поточних витрат, збільшення капітальних видатків, активніше залучення грантових і партнерських ресурсів, розвиток цифрової та сервісної інфраструктури, а також збалансування бюджету між потребами поточного утримання, безпеки, відновлення й довгострокового розвитку громади.

7. Обґрунтовано, що удосконалення спроможності територіальної громади у воєнний і повоєнний періоди має ґрунтуватися не лише на нарощуванні фінансових ресурсів, а на комплексному зміцненні її економічної, управлінської, соціальної, інфраструктурної та комунікаційної основи. Проведене узагальнення дало змогу визначити, що ключовими

обмеженнями розвитку громад залишаються нерівномірність ресурсного забезпечення, слабкість місцевої економічної бази, недостатня активність органів самоврядування у пошуку додаткових бюджетних джерел, низький рівень залучення населення та фрагментарність взаємодії між владою, бізнесом і громадським сектором. Для досліджуваної Вінницької міської територіальної громади пріоритетними напрямками підвищення спроможності є розширення податкової бази, підтримка підприємництва й зайнятості, залучення інвестицій, розвиток міжгромадівського співробітництва, цифровізація комунікацій, посилення громадської участі та раціональне використання місцевих ресурсів. Реалізація таких заходів дасть змогу зменшити залежність громади від трансфертів, підвищити якість публічних послуг, посилити стійкість до кризових впливів і сформувати основу для довгострокового соціально-економічного розвитку території.

8. Визначено перспективи підвищення фінансової спроможності територіальної громади в сучасних умовах, які пропонується розглядати за рахунок збільшення власних бюджетних надходжень, а також через формування ширшої ресурсної бази розвитку за рахунок залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги, грантових програм і партнерських зв'язків. Для досліджуваної територіальної громади особливо важливими визначено підготовку якісних інвестиційних проєктів, створення проєктного банку, розвиток команд із грантового та проєктного менеджменту, посилення міжнародної муніципальної співпраці, цифрова презентація інвестиційних можливостей і запровадження прозорої системи моніторингу результатів. Реалізація таких заходів дасть змогу громаді ефективніше використовувати зовнішні фінансові ресурси, модернізувати інфраструктуру, підтримувати місцевий бізнес, створювати робочі місця, підвищувати якість публічних послуг і поступово зменшувати залежність від бюджетних трансфертів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз вирівнювання доходної спроможності місцевих бюджетів. Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»). 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/15207>.
2. Асоціація міст України: міжнародна співпраця громад - ключ до розвитку та підтримки України. Асоціація міст України. 11.02.2025. URL: <https://unn.ua/news/asotsiatsiia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-mizhnarodna-spivpratsia-hromad-kliuch-do-rozvytku-ta-pidtrymky-ukrainy>
3. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. Вісник Чернівецького університету: Географія, 2023, 845. С. 77-87.
4. Безверхнюк Т., Ємельянов В., Хаджирадева С. Інституційна спроможність територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 230-255.
5. Бельська Т. В., Коляда Т. А., Калашнікова Х. І. Інституційна спроможність територіальних громад: управлінський вимір розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 1. С. 266-275.
6. Бородіна О. М., Прокопа І. В., Фраер О. В. Оцінка інклюзивності сільських спільнот у складі територіальних громад: кейс Локачинської ТГ. Український соціум. 2021. № 4 (79). С. 85-96.
7. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74–78.
8. Васильєва О., Бойко О. Забезпечення спроможності територіальних громад в Україні. Університетські наукові записки. 2022. № 85-86. С. 61–68.
9. Васильєва О.І., Омельчук О.І. Методологічні аспекти забезпечення правової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2021. № 8

<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7421&i=11>

10. Гоголь Т. В. Вироблення та напрями застосування сучасних технологій у публічному управлінні задля забезпечення спроможності територіальних громад. Теорія та практика державного управління. 2025. Вип. 1. С. 238-258.

11. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. Політичні дослідження. 2021. № 1. С. 22-40.

12. Гринчишин І. Зміцнення спроможності територіальних громад на основі ефективного використання ендогенного потенціалу: монографія; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів: Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2019. 299 с.

13. Гришко Л. М. Забезпечення економічної спроможності територіальних громад: зарубіжний досвід Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Право». 2025. Вип. 39. С. 90-104.

14. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія. Київ: НУБіП України. 2024. 344 с.

15. Децентралізація в дії: моніторинг процесів та оцінка результатів / за ред. Ю. Волошина. Київ: Центр політико-правових реформ, 2022. 256 с.

16. Жидик Я. О. Оцінка спроможності територіальних громад до залучення міжнародного фінансування. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_106.

17. Жовнірчик Я. Ф. Забезпечення спроможності територіальних громад щодо соціально-економічного розвитку регіонів у системі публічного управління. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2025. Вип. 97. С. 272-291.

18. Жовнірчик Я., Тигов О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення спроможності територіальних громад. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 23. С. 266-288.

19. Заблудська І. В., Гречана С. І. Методичне забезпечення формування

ідентифікаційного профілю територіальної громади. Регіональна економіка. 2021. № 2(100). С. 5–14.

20. Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2024. Vol. 10, № 1. С. 135-164.

21. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>.

22. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (32). 2022. С. 41-45.

23. Зубар І. В., Пайлик І. І. Теоретико-правові засади здійснення повноважень місцевими державними адміністраціями, як органу виконавчої влади загальної компетенції. *Інвестиції: практика та досвід*. №19, 2023. С.153-157

24. Зубар І. В., Пайлик О. І. Інституційно-правові засади оптимізації повноважень місцевих органів виконавчої влади в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2023.

25. Зубар І. В., Пайлик Р. Л. Напрями реформування органів виконавчої влади України в умовах децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13, 2023. С. 121-125.

26. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В.. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні [Текст]: монографія / Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В.; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. - Вінниця : Рогальська І. О., 2021. 247

27. Зубар І.В., Літовка О. М. Перспективні напрями розвитку публічного управління в Україні *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»* 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307->

2156.2023.6.12

28. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Державне управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні Публічне управління та митне адміністрування № 4 (35), 2022. С. 34-39. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.6>

29. Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад: аналітичне дослідження. Центр політико-правових реформ. Київ. 2023. 123 с.

30. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

31. Кирилюк М. Управлінські механізми забезпечення спроможності територіальних громад. Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку: збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної конференції. м. Івано-Франківськ. 2026, С.

32. Кирилюк М., Намазова Ю. Спроможність територіальних громад як чинник стійкості в умовах воєнного стану Глобальні виклики і сталий розвиток територіальних громад: досвід України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Вінниця: ТОВ «Друк», 2026, С. 106-109.

33. Коробцова Д. В., Міщенко Л. В. Фінансово-правові засади формування спроможних бюджетів територіальних громад. Право і Безпека. 2021. № 3. С. 159-165.

34. Короляк О. О. Інституційна спроможність територіальних громад як чинник економічного розвитку України. Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 5. С. 90-97.

35. Котецька Б. В., Намазова Ю.І. Роль та механізми місцевого самоврядування у системі антикризового управління під час воєнного стану. 2026. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/bitstreams/9b5a9f0b-dd23-41ed-8464-f6c03400dc20/download>

36. Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.

2023. Вип. 6. С. 131-140.

37. Назаренко М. О., Зубар І. В., Намазова Ю. І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. № 2(5), 268-275. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-30S](https://doi.org/10.60022/2(5)-30S).

38. Намазова Ю.І. Гендерне бюджетування, як механізм державної політики в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. №2. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3017/3053>

39. Намазова Ю.І. Державна політика гендерної рівності в складі інклюзивної моделі розвитку територіальних громад. Літопис Волині. №28. 2023. С. 360-366.

40. Намазова Ю.І. Сучасна парадигма державної гендерної політики в умовах децентралізації. Публічне управління та регіональний розвиток. №19. 2023. С.220-239.

41. Намазова Ю.І. Державна гендерна політика України в умовах децентралізації. Knowledge, Education, Law, Management 2022 №7 (51). С.104-111.

42. Ніколенко Г. Б. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

43. Омельчук О.І. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Секція «Місьцеве самоврядування». Київ, 2020. Том 31 (70). № 6. С. 93–97.

44. Омельчук О.І. Методологічні аспекти оцінювання спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. Секція «Місьцеве самоврядування». Київ, 2020. № 19. С. 88–93.

45. Омельчук О.І. Методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне*

управління та митне адміністрування. Секція «Регіональне управління та місцеве самоврядування». Київ, 2020. № 4 (27). С. 107–113.

46. Онищук Ю. В., Зубар І. В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 37-49.

47. Осипенко С. О., Захарова Н. Ю. Проблеми формування управлінської спроможності територіальних громад з використанням інструментів проєктного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 373-380.

48. Офіційний веб-портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/>

49. Офіційний вебсайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/>

50. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року. Decentralization. URL: <https://decentralization.ua/en/news/20052> (дата звернення: 08.10.2025).

51. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 222–226.

52. Павлович-Сенета Я. П., Лепіш Н. Я. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*, ДВНЗ «УжНУ» Ужгород, 2022. №4. С. 209-214.

53. Партнери виділять £150 млн постраждалим громадам. Міністерство розвитку громад та територій України. 15.04.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/na-maizhe-200-mln-pidtrymaiut-partnery-postrazhdali-vid-viiny-hromady>

54. Патинська-Попета М. М. Управління спроможною освітньою мережею територіальних громад: фінансово-економічні аспекти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 120-127.

55. Подольчак Н. Ю. Регіональний розвиток шляхом децентралізації державного управління: монографія. Н. Ю. Подольчак, Ю. М. Дзюрах, У. М. Дорош; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 241 с.

56. Положешна І. В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2021. № 2. С. 96-101.

57. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад. С. М. Серьогін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Дніпропетр. центр розвитку місц. самоврядування. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 163 с.

58. Прилипко Є. Яким має бути фінансування та управління закладами охорони здоров'я в умовах децентралізації. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/07/20/245440>.

59. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин: Закон України від 28.04.2021 № 1423-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1423-20>

60. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/888-19>

61. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади): проект закону України № 656-19. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-19>.

62. Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF#Text>.

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3703-20>

64. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19>

65. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>

66. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>

67. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України; Методика від 08.04.2015 № 214 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-%D0%BF>

68. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80>

69. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 № 3285-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3285-20>

70. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20>

71. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18>

72. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80>

73. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20>

74. Регіон: соціально-економічні трансформації в умовах децентралізації: монографія. Михайло Пітюлич; НАН України, Закарпат. регіон. центр соц.-екон. і гуманітар. дослідж. Ужгород: Сабов А. М. [вид.], 2024. 234 с.

75. Сахно Т. А. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування : монографія. Т. А. Сахно; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: видавець Пономаренко Р.В., 2023. 250 с.

76. Східницька Г. В., Шматковська Т. О., Хірівський Р. П. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час дії військового стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278>

77. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності: монографія. Ю. О. Куц та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків: Магістр, 2020. 475 с.

78. Турчин Н. О., Дубель М. В. Деякі аспекти оцінки фінансової спроможності громад Вінницької області за підсумками I півріччя 2025 року. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. Т. 2, № 17. С. 145–149.

79. Фросіняк Р. В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація.

Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2025. Вип. 1. С. 86-93.

80. Функціональні типи територій у фокусі державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія. Л. Я. Беновська та ін.; наук. ред. І. З. Сторонянська; НАН України, Держ. установа «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів: [б. в.], 2022. 491 с.

81. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Драган О. О., Ткаченко К. В.. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2024. № 2. С. 6-30.

82. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

83. Ясенецький В. С. Детермінанти зміцнення фінансової спроможності територіальних громад у період післявоєнного відновлення України. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 266-275.

84. Ясенецький В. С. Роль і значення бюджетних інструментів у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 367-376.

85. Community Development and Capacity Map 4: інтерактивна карта / CLIR Tableau. Tableau Public. URL: <https://public.tableau.com/app/profile/clir.tableau/viz/CommunityDevelopmentandCapacityMap4/Dashboard1>

86. Drew J. Reforming local government. Consolidation, cooperation, or re-creation? Springer Singapore, 2020. 166 p. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-6503-8>.

87. Drew J., McQuestin D., Dollery B. Did amalgamation make local government more fit for the future? Australian Journal of Public Administration. 2022. Vol. 81. Is. 2. Pp. 383–398.

88. Eriksson M., Santosa A., Zetterberg L., Kawachi I. et al. Social capital and

sustainable social development – how are changes in neighbourhood social capital associated with neighbourhood sociodemographic and socioeconomic characteristics? Sustainability. 2021. Vol. 13. Is. 23. 13161.

89. European Commission. The Ukraine Facility. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

90. European Union. The EU in 2024 – General Report on the activities of the European Union / Chapter 1: The EU's support for Ukraine. 2024. URL: <https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2024/en/chapter1.html>

91. Gavkalova N., Akimova L., Zilinska A., Lukashev S. et al. Functioning of united territorial communities and identification of main problems of organizational support of local budget management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2. No. 43. Pp. 107–117.

92. Hornyk V. H., Kravchenko S. O., Simak S. V., Shevchenko O. O. et al. Reform of the territorial organization of power in Ukraine as a mechanism of anti-crisis management. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. Vol. 11. No. 4. Pp. 1153–1159. [https://doi.org/10.14505//jarle.v11.4\(50\).10](https://doi.org/10.14505//jarle.v11.4(50).10).

93. Khirivskyi R., Petryshyn L., Pasichnyk T., Brukh O. et al. Assessment and forecast of the efficiency of use of the financial resources of amalgamated territorial communities in the context of European integration. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. №. 3. Pp. 607–615.

94. Khirivskyi R., Yatsiv I., Petryshyn L., Pasichnyk T. et al. Assessment of the efficiency of employment of the communities' resource potential using different approaches. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11. No. 1. Pp. 367–373.

95. Lazor O., Lazor O., Zubar I., Zabolotnyi A. & Yunyk I. The Impact of Digital Technologies on Ensuring Transparency and Minimising Corruption Risks among Public Authorities *Pakistan Journal of Criminology*. Vol. 16, No. 02, April-June 2024. P. 357-374.

96. Lazor, O., Lazor, O., Yunyk, I., Zubar, I., Dzeveliuk, M., & Dzeveliuk, A. (2024). The impact of e-governance on shortening the public service delivery terms.

Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 26(3), 1131-1145. <https://doi.org/10.36390/telos263.21>.

97. Mathews M. C. How village leaders in rural Amazonia create bonding, bridging, and linking social capital configurations to achieve development goals, and why they are so difficult to maintain over time. *World Development*. 2021. Vol. 146. 105541.

98. Medvid V., Pylypenko V., Pylypenko N., Volchenko N. et al. Factors of rural development in the context of decentralisation: empirical research. *Economic Annals—XXI*. 2019. Vol. 177. Is. 5–6. Pp. 126–140.

99. Nakano S., Washizu A. Will smart cities enhance the social capital of residents? The importance of smart neighborhood management. *Cities*. 2021. Vol. 115. 103244.

100. Petrushenko Y., Ventsel V., Garbuz V., Kolomiets U. et al. Innovations in management of fiscal equalisation: decentralization reform. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 1. Pp. 208–221.

101. Sandsør A. M. J., Falch T., Strøm B. Long-run effects of local government mergers on educational attainment and income. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 2022. Vol. 84. Is. 1. Pp. 185–213. <https://doi.org/10.1111/obes.12441>.

102. Storonyanska I., Nowakowska A., Benovska L., Dub A. Imbalances and risks of the regional development of Ukraine's economy under conditions of instability. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. № 3. Pp. 81–97.

103. Yakobchuk V., Khodakovsky Y., Heimerl O., Plotnikova M. Alternative imperatives of the decentralized societies activities. *Scientific Horizons*. 2020. №4(89). Pp. 15–26.

ДОДАТКИ

Додаток А

КРИТЕРІЇ
попередньої оцінки рівня спроможності спроможних
територіальних громад

Найменування критерію		Показник	Числове значення критерію
1.	Чисельність населення, що постійно проживає на території спроможної територіальної громади	до 3 тис. осіб	0,3
		від 3 до 7 тис. осіб	0,6
		більш як 7 тис. осіб	1
2.	Чисельність учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території спроможної територіальної громади	до 300 осіб	0,3
		від 300 до 500 осіб	0,6
		більш як 500 осіб	1
3.	Площа території спроможної територіальної громади	до 200 кв. кілометрів	0,3
		від 200 до 400 кв. кілометрів	0,6
		більш як 400 кв. кілометрів	1
4.	Індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади	до 0,3	0,3
		від 0,3 до 0,9	0,6
		більш як 0,9	1
5.	Частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету спроможної територіальної громади	до 20 відсотків	0,3
		від 20 до 40 відсотків	0,6
		більш як 40 відсотків	1

Джерело: []

Апробація результатів досліджень

Участі у конференціях:

1. **Кирилюк М.** Управлінські механізми забезпечення спроможності територіальних громад. Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку: збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної конференції. м. Івано-Франківськ. 2026, С.

2. **Кирилюк М.,** Намазова Ю. Спроможність територіальних громад як чинник стійкості в умовах воєнного стану Глобальні виклики і сталий розвиток територіальних громад: досвід України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Вінниця, 31 березня 2026 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2026, С. 106-109.

3. **Кирилюк М.** Становлення спроможної територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування у філософському вимірі. Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа: круглий стіл.