УДК 352:336.14:005
JEL classification: H72, H77, H83

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

ЛИНДЮК Андрій[1], САХМАН Олег[2]
[1] Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
https://orcid.org/0000-0002-9940-8991
e-mail: lyndyuk@ukr.net
[2] Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
https://orcid.org/0009-0007-1275-6066
e-mail: sakhman.oleh@gmail.com

У статті обґрунтовано управлінський підхід до аналізу інституційних детермінант фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану та відновлення територій. Уточнено співвідношення понять «фінансова спроможність» і «фінансова стійкість»: фінансову спроможність розглянуто як здатність органів місцевого самоврядування в межах наявного інституційного середовища формувати й залучати достатні фінансові ресурси, ефективно управляти ними та забезпечувати виконання повноважень і розвиток території, а фінансову стійкість – як збереження та відновлення цієї здатності за несприятливих умов. На основі неоінституційного підходу запропоновано систематизацію інституційних детермінант фінансової спроможності громад за трьома критеріями: характером (формальні та неформальні), рівнем формування (загальнодержавний, міжвладної та партнерської взаємодії, місцевий) і ступенем можливого впливу органів місцевого самоврядування (визначальний, частковий, опосередкований). Особливістю систематизації є визначення ступеня управлінського впливу щодо конкретної детермінанти, що дає змогу врахувати відмінності в можливостях органів місцевого самоврядування в межах одного рівня. Обґрунтовано відповідність між групами детермінант та управлінськими інструментами: безпосередньої зміни правил і процедур, спільного формування умов та участі в їх реалізації, просування змін, а також наскрізними адаптаційними інструментами. Показано, що досягнення очікуваного ефекту залежить від змісту інституційних змін, послідовності їх реалізації та періодичного перегляду поєднання інструментів. Результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування для оцінювання можливостей управлінського впливу, вибору управлінських інструментів і розроблення фінансових складових стратегій розвитку громад.

Ключові слова: територіальні громади, фінансова спроможність, фінансова стійкість, інституційні детермінанти, місцеве самоврядування, управлінські інструменти, воєнний стан, відновлення.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-28

Стаття надійшла до редакції / Received 22.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 03.11.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ЛИНДЮК Андрій, САХМАН Олег

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, розпочата в Україні 2014 року, спрямована на формування спроможних територіальних громад, здатних забезпечувати надання публічних послуг і вирішувати завдання місцевого розвитку. Формування у 2020 році мережі з 1469 територіальних громад, розширення їхніх повноважень і зміни у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування створили передумови для посилення самостійності базового рівня публічного управління. Водночас зберігаються істотні відмінності між громадами за рівнем фінансової спроможності. Пояснення цих відмінностей потребує врахування не лише природно-ресурсного, демографічного й економічного потенціалу територій, а й інституційних умов формування та використання фінансових ресурсів, організації управління й взаємодії учасників місцевого розвитку.

Особливої гостроти проблема зміцнення фінансової спроможності громад набула в умовах повномасштабної війни. Зміна порядку зарахування податку на доходи фізичних осіб із грошового забезпечення військовослужбовців, переміщення підприємств і населення, пошкодження інфраструктури та додаткові потреби у фінансуванні заходів безпеки, підтримки внутрішньо переміщених осіб і відновлення посилили навантаження на систему місцевих фінансів. За цих умов поряд з обсягом і стабільністю бюджетних надходжень зростає значення здатності органів місцевого самоврядування адаптувати управлінські рішення до змін, мобілізувати доступні ресурси, розвивати партнерство та забезпечувати прозорість і результативність використання коштів.

Наукова проблема полягає в необхідності розкриття зв'язків між інституційними умовами функціонування місцевого самоврядування, управлінськими рішеннями та фінансовою спроможністю територіальних громад. Подальшого опрацювання потребує систематизація інституційних детермінант за характером їхньої дії та можливостями управлінського впливу.

Зокрема, важливо розмежувати детермінанти, які формуються на загальнодержавному рівні, у процесі міжвладної та партнерської взаємодії, а також ті, на які органи місцевого самоврядування можуть впливати в межах власних повноважень. Таке розмежування необхідне для оцінювання можливостей управлінського впливу та обґрунтованого вибору управлінських інструментів.

Практична актуальність дослідження посилюється потребами відновлення територій, модернізації інфраструктури та підготовки України до членства в Європейському Союзі. Важливим орієнтиром удосконалення місцевого самоврядування залишаються також положення Європейської хартії місцевого самоврядування щодо достатності фінансових ресурсів та їх відповідності повноваженням місцевих органів влади. Ідентифікація інституційних детермінант, розкриття механізмів їхньої дії та обґрунтування відповідних управлінських інструментів становлять важливе наукове і практичне завдання, розв'язання якого сприятиме зміцненню фінансової спроможності територіальних громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічною основою дослідження інституційних детермінант фінансової спроможності є неоінституційна теорія. У її межах Д. Норт розглядає інституції як формальні правила, неформальні обмеження та механізми їх дотримання, що структурують взаємодію економічних суб'єктів [1]. Застосовуючи цей підхід до сфери місцевих фінансів, Н. Косаревич виокремлює складові інституційного середовища управління фінансами громад: нормативно-правову базу, бюджетний процес, учасників бюджетних відносин, кадровий потенціал та інформаційне забезпечення. Серед загроз інституційній стабільності в умовах війни автор називає послаблення самостійності громад у прийнятті рішень, втрату кадрового потенціалу фінансових підрозділів, перехід до ситуативного управління фінансовими потоками та поширення неформальних практик ухвалення фінансових рішень [2, с. 376, 379–380].

Значна частина сучасних праць присвячена фінансовій стійкості громад в умовах війни. Хоча поняття фінансової стійкості та фінансової спроможності не тотожні, результати таких досліджень дають змогу розкрити здатність громад підтримувати виконання фінансових функцій за несприятливих умов, що є важливим виміром їхньої спроможності. А. Табачук і Г. Капленко серед детермінант фінансової стійкості виділяють рівень фінансової автономії, збалансованість доходів і видатків, наявність стабільних джерел розвитку та інституційну спроможність громад до управління ризиками. Автори доходять висновку, що результативність фінансових інструментів залежить від якості місцевого фінансового менеджменту, прозорості та участі громадян [3, с. 99, 102]. М. Пітюлич, А. Крупка, В. Мінкович та О. Чакій аналізують чинники фінансової стійкості громад, зокрема вплив міграційних процесів, можливості релокації підприємств і роль подання проєктних заявок для залучення додаткових коштів [4, с. 38]. Ю. Романовська встановила, що воєнний стан посилив диференціацію фінансової спроможності громад залежно від безпекової ситуації, економічного потенціалу, масштабів руйнувань і демографічних змін, а перерозподіл «військового» ПДФО до державного бюджету зумовив зростання залежності окремих громад від централізованого фінансування [5, с. 397, 399]. О. Шуст, О. Варченко, Д. Крисанов та співавтори, порівнявши показники громад за 2021 і 2023 рр., виявили поляризацію громад за рівнями фінансової спроможності у воєнний період [6]. М. Рабінович та співавтори встановили зв'язок стійкості громад до наслідків повномасштабного вторгнення з їхніми географічними, політико-адміністративними та економічними характеристиками [7].

Поєднання аналізу структурних чинників та зусиль громад щодо мобілізації доходів представлене, зокрема, в регіональних емпіричних дослідженнях. Так, Р. Хірівський і Г. Східницька, оцінивши фінансову спроможність громад Львівської області за адаптованою моделлю тесту К. Брауна на основі даних 2024 р., визначили ключовими чинниками чисельність населення, наявність економічно потужних суб'єктів господарювання та близькість до обласного центру, а також наголосили на необхідності активізації сільських громад у мобілізації місцевих податків і зборів [8].

Управлінський вимір проблеми розкрито, зокрема, у дослідженні О. Попова, який трактує фінансову спроможність громади як інтегральну управлінську здатність формувати, планувати, використовувати, контролювати й коригувати фінансові ресурси. До основних дисфункцій чинних механізмів автор відносить розрив між стратегічним і бюджетним плануванням, трансфертну інерцію, процедурний формалізм і слабкість внутрішнього контролю [9, с. 39, 165].

Інституційний вимір розвитку підприємництва як чинника формування власної дохідної бази та інвестиційної привабливості громад розглянуто, зокрема, у наших попередніх працях. У них обґрунтовано інституційні та стратегічні засади державної політики інноваційного розвитку

підприємництва в територіальних громадах [10], а також визначено форми інституційної підтримки підприємницьких ініціатив на місцевому рівні, серед яких важливу роль відіграють прозорість, відкритість, підзвітність органів влади та міжсекторальна співпраця [11]. З огляду на це сприятливе для бізнесу інституційне середовище громади можна розглядати як одну з детермінант її фінансової спроможності, на формування якої органи місцевого самоврядування можуть впливати в межах власних повноважень.

Отже, у розглянутих працях висвітлено широке коло чинників фінансової спроможності та стійкості громад, зокрема й таких, що належать до сфери місцевого управління: якість планування, внутрішній контроль, прозорість, громадська участь, підтримка підприємництва. Водночас підходи до їх систематизації з позицій можливостей управлінського впливу органів місцевого самоврядування потребують подальшого розвитку.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну увагу науковців до фінансової спроможності та стійкості територіальних громад, подальшого опрацювання потребує систематизація інституційних детермінант фінансової спроможності з урахуванням можливостей місцевого управління. По-перше, необхідне уточнення співвідношення понять «фінансова спроможність» і «фінансова стійкість» як понятійної основи дослідження, що дасть змогу коректно використовувати результати досліджень стійкості під час аналізу спроможності громад. По-друге, потребує обґрунтування підхід до систематизації інституційних детермінант, який одночасно враховує їхній характер (формальні та неформальні), рівень формування (загальнодержавний, міжвладної та партнерської взаємодії, місцевий) та ступінь можливого впливу органів місцевого самоврядування. По-третє, необхідне визначення відповідності між групами інституційних детермінант та управлінськими інструментами, які органи місцевого самоврядування можуть застосовувати в межах власних повноважень для зміни інституційних умов або адаптації до них. Розв'язання цих питань має практичне значення для зміцнення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану та відновлення територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація інституційних детермінант фінансової спроможності територіальних громад за характером, рівнем формування та ступенем можливого впливу органів місцевого самоврядування й обґрунтування управлінських інструментів зміцнення фінансової спроможності громад з урахуванням цих детермінант.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- уточнити співвідношення понять «фінансова спроможність» і «фінансова стійкість» територіальних громад в інституційному контексті;
- систематизувати інституційні детермінанти фінансової спроможності громад за їхнім характером, рівнем формування та ступенем можливого впливу органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати управлінські інструменти, які органи місцевого самоврядування можуть застосовувати щодо кожної групи детермінант для зміни інституційних умов або адаптації до них.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науковій літературі та практиці публічного управління поняття фінансової спроможності й фінансової стійкості територіальних громад нерідко вживаються як близькі за змістом, а іноді й як взаємозамінні. Водночас вони відображають різні аспекти фінансового стану громади, тому їх розмежування є необхідною умовою для виокремлення інституційних детермінант.

Нормативним орієнтиром для визначення фінансової спроможності є положення пунктів 1–2 статті 9 Європейської хартії місцевого самоврядування, відповідно до яких органи місцевого самоврядування мають право на достатні власні фінансові ресурси, співмірні з їхніми повноваженнями [12]. Сучасні дослідження доповнюють цей ресурсний підхід управлінським виміром. Так, О. Попов наголошує, що фінансову спроможність не можна зводити до поточного стану місцевого бюджету, оскільки вона має процесуальний характер і відображає здатність системи управління стабільно відтворювати фінансові результати [9]. З огляду на це, у межах статті фінансову спроможність територіальної громади розуміємо як здатність органів місцевого самоврядування в межах наявного інституційного середовища формувати й залучати достатній

обсяг фінансових ресурсів, ефективно управляти ними та забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень і розвиток території.

Фінансова стійкість характеризує інший аспект – збереження фінансових функцій громади в часі та за несприятливих умов. А. Табачук і Г. Капленко пропонують розрізняти фінансову стійкість як довгострокову збалансованість ресурсної бази та зобов'язань і фінансову витривалість (резилієнтність) як здатність поглинати шоки, переглядати бюджетні пріоритети й відновлювати траєкторію розвитку [3, с. 98]. У межах цієї статті фінансову стійкість розглядаємо в широкому розумінні, поєднуючи довгострокову збалансованість фінансових ресурсів і зобов'язань зі здатністю підтримувати та відновлювати виконання фінансових функцій за несприятливих умов.

Отже, у межах запропонованого підходу фінансову спроможність розглядаємо як комплексну ресурсно-управлінську здатність громади забезпечувати виконання повноважень і розвиток території. Фінансова стійкість характеризує збереження та відновлення цієї здатності в часі, зокрема за несприятливих умов. Таке трактування дає змогу аналізувати не лише достатність фінансових ресурсів і можливості управління ними, а й інституційні умови підтримання та відтворення фінансової спроможності. Порівняльну характеристику понять наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Співвідношення понять «фінансова спроможність» і «фінансова стійкість» територіальної громади

Критерій	Фінансова спроможність	Фінансова стійкість
Сутність	Здатність формувати й залучати достатні фінансові ресурси та управляти ними для виконання повноважень і розвитку території	Здатність зберігати фінансову збалансованість і безперервність виконання функцій у часі та за дії шоків
Часовий вимір	Здатність виконувати поточні завдання та забезпечувати перспективні потреби розвитку	Збереження й відновлення цієї здатності в часі, зокрема за несприятливих умов
Ключове питання	Чи достатньо ресурсів і управлінських можливостей для виконання повноважень?	Чи збережеться ця здатність за несприятливих умов?
Приклади індикаторів	Доходи на одного жителя, показники фінансової автономії та трансфертної залежності, забезпеченість фінансуванням пріоритетних програм	Мінливість доходів, концентрація податкових надходжень за основними платниками, прострочена кредиторська заборгованість, показники ліквідності та боргового навантаження
Роль інституцій	Установлюють правила формування й використання ресурсів, розподіл повноважень, межі фінансової автономії та процедури управління	Установлюють правила резервування, міжбюджетного вирівнювання, управління ризиками, коригування бюджетних рішень і контролю зобов'язань
Управлінський фокус	Нарощування та ефективне використання ресурсів	Управління ризиками та адаптація до змін

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 9; 12].

Таке розмежування має значення для подальшого аналізу. Інституційні детермінанти фінансової спроможності охоплюють як чинники, що визначають обсяг і структуру ресурсів громади, так і чинники, що впливають на здатність підтримувати та відтворювати фінансові можливості громади за несприятливих умов. Тому результати досліджень фінансової стійкості використовуються в статті тією мірою, якою вони розкривають інституційні умови збереження та відтворення фінансової спроможності громад.

Відповідно до неоінституційного підходу, інституційні детермінанти фінансової спроможності громад доцільно поділяти на формальні та неформальні [1]. Формальні детермінанти закріплені в законодавстві, нормативно-правових актах, рішеннях органів влади та офіційних процедурах. Неформальні детермінанти охоплюють усталені практики, норми поведінки, рівень довіри та управлінську культуру. Попри відсутність юридичного закріплення, вони суттєво впливають на реалізацію формальних правил.

Другим критерієм систематизації є рівень формування детермінант. Загальнодержавний рівень охоплює формальні правила, встановлені центральними органами влади, та неформальні норми й усталені практики загальнодержавного масштабу, що визначають інституційні умови функціонування громад. Рівень міжвладної та партнерської взаємодії охоплює правила й практики вертикальної взаємодії громад з органами державної влади, горизонтальної взаємодії громад між собою, а також взаємодії із зовнішніми партнерами, зокрема донорами. Місцевий рівень становлять

правила, процедури та практики, що формуються рішеннями органів місцевого самоврядування і самою громадою.

Третім критерієм є ступінь можливого впливу органів місцевого самоврядування на детермінанту. Визначальний вплив передбачає можливість ОМС безпосередньо встановлювати або змінювати відповідні правила та процедури в межах власних повноважень. Частковий вплив означає можливість спільно з іншими суб'єктами формувати інституційні умови або впливати на практику їх реалізації без повного контролю над ними. Опосередкований вплив передбачає просування змін через представництво інтересів громади, консультації, асоціації органів місцевого самоврядування та інші механізми взаємодії.

Ступінь впливу визначається щодо конкретної детермінанти, а не рівня загалом, оскільки в межах одного рівня можливості ОМС можуть суттєво відрізнятися. Систематизацію наведено в табл. 2.

На загальнодержавному рівні формуються базові параметри фінансової спроможності громад: обсяг закріплених доходів, правила фінансового вирівнювання, межі податкової автономії, розподіл повноважень. Значення цих детермінант чітко виявилося в умовах воєнного стану: перерозподіл «військового» ПДФО до державного бюджету для багатьох громад став чинником скорочення фінансових ресурсів і зростання ризиків бюджетної нестабільності [5, с. 398]. Органи місцевого самоврядування не можуть безпосередньо змінити такі рішення, тому можуть лише просувати зміни через механізми представництва інтересів громад.

Детермінанти рівня міжвладної та партнерської взаємодії визначають умови реалізації встановлених правил і доступу громад до зовнішнього фінансування. Якщо правила розподілу міжбюджетних трансфертів установлюються на загальнодержавному рівні, то процедури координації під час їх отримання й використання, конкурсні процедури, донорські програми та угоди про співробітництво передбачають активну участь громад. Зокрема, подання проєктних заявок на конкурси розглядається як чинник залучення додаткових коштів і формування фінансової стійкості громад [4]. Результат дії цих детермінант значною мірою залежить від здатності громади виконувати партнерські вимоги та зобов'язання.

Місцеві формальні детермінанти належать до сфери безпосередньої відповідальності органів місцевого самоврядування. Саме тут формуються процедури планування та внутрішнього контролю, які О. Попов відносить до проблемних ланок чинних механізмів [9], а також правила підтримки підприємництва, що впливають на формування власної дохідної бази [10; 11]. Регіональні дослідження також вказують на значення активності громад у мобілізації місцевих податків і зборів [8]. Органи місцевого самоврядування можуть безпосередньо змінювати формальні процедури власної діяльності. Водночас їхній вплив на усталені неформальні практики ухвалення рішень, довіру, податкову дисципліну та управлінську культуру є частковим, оскільки ці детермінанти формуються у взаємодії багатьох учасників і змінюються протягом тривалого часу.

Запропонована систематизація враховує дві особливості. По-перше, рівні формування детермінант є взаємопов'язаними, причому місцеві правила та процедури формуються в межах загальнодержавного правового поля. Наприклад, громада самостійно встановлює ставки місцевих податків, але лише в межах, визначених податковим законодавством. По-друге, інституційні детермінанти можуть діяти як стимули або як обмеження фінансової спроможності. Неформальні практики здатні підтримувати спроможність, зокрема через довіру та партнерство, але окремі з них, як-от непрозоре ухвалення рішень, недостатнє їх обґрунтування чи обхід належних процедур, Н. Косаревич відносить до загроз інституційній стабільності в умовах війни [2, с. 380].

Таким чином, систематизація за трьома критеріями дає змогу визначити для кожної групи детермінант переважний тип управлінських дій органів місцевого самоврядування: безпосередню зміну правил і процедур за визначального впливу, спільне формування умов та участь у їх реалізації за часткового впливу, просування змін за опосередкованого впливу. Адаптація до наявних інституційних умов при цьому доречна за будь-якого ступеня впливу.

Запропонована систематизація інституційних детермінант дає змогу перейти від загального переліку заходів до диференційованого вибору управлінських інструментів. Їх доцільно групувати відповідно до переважного типу управлінських дій, який визначається ступенем впливу органів місцевого самоврядування на детермінанту.

Інструменти безпосередньої зміни правил і процедур застосовуються щодо місцевих формальних детермінант, на які ОМС мають визначальний вплив. До них належать: перегляд ставок і пільг з місцевих податків на основі аналізу їхнього фіскального ефекту; установлення порядку регулярної інвентаризації земель і комунального майна та інформаційної взаємодії з

відповідними державними органами для актуалізації відомостей про об'єкти оподаткування; удосконалення процедур середньострокового бюджетного планування та їх узгодження зі стратегією розвитку громади; удосконалення правил обліку, використання й розпорядження комунальними активами; розбудова системи внутрішнього контролю та управління ризиками; розвиток кадрового потенціалу фінансової служби. Окрему групу становлять місцеві правила підтримки підприємництва, що сприяють розширенню власної дохідної бази громади. Важливість середньострокового планування з урахуванням стратегій місцевого розвитку, прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування як напрямів удосконалення інституційних засад управління фінансами громад обґрунтовує Н. Косаревич [2, с. 372, 380–381].

Таблиця 2

Систематизація інституційних детермінант фінансової спроможності територіальних громад

Рівень формування	Формальні детермінанти	Неформальні детермінанти
Загально-державний	●○○ Бюджетне й податкове законодавство: закріплення доходів, нормативи зарахування ПДФО, перелік і граничні ставки місцевих податків ●○○ Правила розподілу міжбюджетних трансфертів і фінансового вирівнювання ●○○ Розподіл повноважень між рівнями влади ●○○ Правила місцевих запозичень ●○○ Правові засади співробітництва громад ●○○ Спеціальні правові режими	●○○ Усталені практики дотримання державними органами задекларованих правил і зобов'язань ●○○ Загальна податкова культура ●○○ Рівень довіри до державних інституцій
Міжвладної та партнерської взаємодії	●●○ Процедури інформаційного обміну та координації під час отримання й використання міжбюджетних трансфертів ●●○ Процедури конкурсного відбору проєктів державного фінансування розвитку ●●○ Правила доступу до донорського і грантового фінансування, вимоги до співфінансування, звітності та контролю ●●○ Договори про співробітництво громад і партнерські угоди	●●○ Практики координації з органами державної влади ●●○ Усталені практики взаємодії, взаємної довіри та виконання партнерських зобов'язань ●●○ Партнерські мережі громад
Місцевий	●●●Рішення щодо ставок і пільг з місцевих податків ●●●Процедури стратегічного та бюджетного планування ●●●Місцеві правила та процедури обліку, використання й розпорядження комунальними активами ●●●Процедури внутрішнього контролю ●●●Розподіл функцій, процедури добору, підвищення кваліфікації та забезпечення наступності роботи фінансової служби ●●●Процедури громадської участі ●●●Місцеві регуляторні процедури та правила підтримки підприємництва	●●○ Усталені неформальні практики ухвалення фінансових рішень, норми професійної доброчесності та взаємної відповідальності ●●○ Довіра мешканців і бізнесу до ОМС ●●○ Податкова дисципліна ●●○ Управлінська культура та лідерство ●●○ Практики партнерства з бізнесом і громадськістю

Примітка. Переважний ступінь впливу ОМС: ●●● – визначальний; ●●○ – частковий; ●○○ – опосередкований. Ступінь впливу визначається щодо конкретної детермінанти з урахуванням повноважень ОМС і способу формування відповідних правил та практик. Графічні позначення відображають якісні категорії впливу та не є бальною оцінкою.

Джерело: розроблено авторами.

Інструменти спільного формування умов та участі в їх реалізації застосовуються щодо детермінант, на які ОМС мають частковий вплив. На рівні міжвладної та партнерської взаємодії до них належать: формування банку проєктів та організація підготовки й супроводу проєктів; забезпечення співфінансування та виконання вимог до звітності за донорськими й грантовими програмами; укладення договорів про співробітництво громад для спільної реалізації проєктів і надання послуг; використання національних цифрових платформ управління відновленням. Як зазначають А. Табачук і Г. Капленко, залучення донорських ресурсів потребує проєктної зрілості громад, зокрема наявності проєктної документації, команд управління проєктами, механізмів співфінансування та моніторингу результатів [3, с. 100]. Щодо місцевих неформальних детермінант, таких як довіра, податкова дисципліна та практики партнерства, доцільно застосовувати

інструменти відкритості та залучення: оприлюднення бюджетної інформації та даних про використання публічних коштів, громадський бюджет, публічні звіти, консультації з бізнесом і мешканцями. Ці інструменти не змінюють неформальні практики безпосередньо, але створюють умови для їх поступової трансформації [3, с. 100–101; 11].

Інструменти просування змін застосовуються щодо загальнодержавних детермінант, на які ОМС мають опосередкований вплив. До них належать участь у діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування, підготовка аналітичних обґрунтувань наслідків змін бюджетного та податкового законодавства для місцевих бюджетів, участь у публічних консультаціях щодо проєктів нормативно-правових актів. Передумовами результативності цих інструментів є консолідація позицій громад і наявність доказової бази, сформованої на основі даних самих громад.

Адаптаційні інструменти мають наскрізний характер і доречні за будь-якого ступеня впливу, оскільки спрямовані на збереження фінансової спроможності в умовах, які громада не може змінити в короткостроковій перспективі. До них належать стрес-тестування місцевого бюджету та оцінювання його чутливості до втрати ключових платників, формування резервів, пріоритизація видатків, диверсифікація джерел доходів [3, с. 99–100, 102]. Адаптаційні інструменти розкривають один із механізмів підтримання фінансової спроможності та забезпечення фінансової стійкості громади.

Відповідність між групами детермінант та управлінськими інструментами узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Управлінські інструменти зміцнення фінансової спроможності територіальних громад залежно від ступеня впливу ОМС на інституційні детермінанти

Ступінь впливу ОМС	Групи детермінант	Тип управлінських дій	Управлінські інструменти	Очікуваний ефект для фінансової спроможності
●●● Визначальний	Місцеві формальні детермінанти	Безпосеред-ня зміна правил і процедур	Перегляд ставок і пільг з місцевих податків; порядок інвентаризації земель і комунального майна та інформаційної взаємодії щодо об'єктів оподаткування; удосконалення середньострокового бюджетного планування; правила управління комунальними активами; внутрішній контроль і управління ризиками; розвиток фінансової служби; правила підтримки підприємництва	Зростання власних доходів; підвищення ефективності використання ресурсів; узгодженість бюджетних рішень зі стратегічними цілями
●●○ Частковий	Детермінанти міжвладної та партнерської взаємодії; місцеві неформальні детермінанти	Спільне формування умов та участь у їх реалізації	Формування банку проєктів; організація підготовки й супроводу проєктів; співфінансування та звітність за донорськими програмами; договори про співробітництво громад; цифрові платформи управління відновленням; відкриті бюджетні дані, громадський бюджет, публічні звіти, консультації	Залучення зовнішніх ресурсів; економія від масштабу; зміцнення довіри та податкової дисципліни
●○○ Опосередко ваний	Загально-державні формальні та неформальні детермінанти	Просування змін	Участь в асоціаціях ОМС; аналітичні обґрунтування наслідків законодавчих змін; участь у публічних консультаціях	Врахування інтересів громад у державній фінансовій політиці; зниження ризиків несприятливих рішень
Будь-який	Усі групи детермінант	Адаптація до наявних умов	Стрес-тестування бюджету; формування резервів; пріоритизація видатків; диверсифікація джерел доходів	Збереження фінансової спроможності за несприятливих умов

Джерело: розроблено авторами.

Зв'язок між управлінськими інструментами та очікуваними результатами реалізується через зміну конкретних інституційних умов, удосконалення практики їх реалізації або адаптацію управлінських рішень до наявних обмежень. Узгодження стратегічного та бюджетного планування створює передумови для послідовного фінансування пріоритетів громади; упорядкування обліку й використання комунальних активів – для виявлення резервів надходжень і скорочення непродуктивних витрат; стандартизація підготовки та супроводу проєктів – для виконання вимог

зовнішнього фінансування. Відкритість бюджетних рішень і громадська участь можуть зміцнювати довіру за умови реального врахування пропозицій та належної підзвітності. Отже, очікуваний результат залежить від змісту інституційних змін і послідовності їх реалізації.

Застосування управлінських інструментів не має бути разовим. О. Попов обґрунтовує доцільність адаптивно-рекурсивного підходу, за якого результати моніторингу, оцінювання та контролю повертаються до процесу ухвалення рішень і стають підставою для їх коригування [9]. У контексті запропонованої систематизації це означає, що органи місцевого самоврядування мають періодично переоцінювати як дію інституційних детермінант, так і результативність застосованих інструментів. Зміна загальнодержавних правил може потребувати перегляду поєднання інструментів: адаптаційних заходів, коригування місцевих процедур і просування пропозицій щодо вдосконалення державної політики. Успішне просування змін, своєю чергою, може розширювати можливості самостійних управлінських рішень громади.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати управлінський підхід до аналізу інституційних детермінант фінансової спроможності територіальних громад.

По-перше, уточнено співвідношення понять «фінансова спроможність» і «фінансова стійкість». Фінансову спроможність запропоновано розглядати як здатність органів місцевого самоврядування в межах наявного інституційного середовища формувати й залучати достатній обсяг фінансових ресурсів, ефективно управляти ними та забезпечувати виконання повноважень і розвиток території. Фінансова стійкість характеризує збереження та відновлення цієї здатності в часі, зокрема за несприятливих умов.

По-друге, запропоновано систематизацію інституційних детермінант за характером (формальні та неформальні), рівнем формування (загальнодержавний, міжвладної та партнерської взаємодії, місцевий) і ступенем можливого впливу органів місцевого самоврядування (визначальний, частковий, опосередкований). Її особливістю є визначення ступеня управлінського впливу щодо конкретної детермінанти, що дає змогу врахувати відмінності в можливостях органів місцевого самоврядування в межах одного рівня.

По-третє, обґрунтовано відповідність між групами детермінант та управлінськими інструментами: безпосередньої зміни правил і процедур, спільного формування умов та участі в їх реалізації, просування змін, а також наскрізними адаптаційними інструментами. Досягнення очікуваного ефекту залежить від змісту інституційних змін, послідовності їх реалізації та періодичного перегляду поєднання інструментів.

Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування для оцінювання можливостей управлінського впливу в межах наданих повноважень, вибору управлінських інструментів і розроблення фінансових складових стратегій розвитку громад.

Обмеження дослідження зумовлене його теоретико-аналітичним характером: запропонована систематизація та відповідність інструментів групам детермінант потребують емпіричної апробації на матеріалах конкретних громад.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованого підходу на матеріалах територіальних громад шляхом експертного опитування фахівців органів місцевого самоврядування в поєднанні з аналізом місцевих нормативних актів, стратегічних документів і бюджетних показників; розробленні показників оцінювання стану інституційних детермінант та результативності застосування управлінських інструментів; а також в обґрунтуванні інституційно-управлінського механізму зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

ЛІТЕРАТУРА:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

2. Косаревич Н. Б. Інституційні засади управління фінансами територіальних громад: тенденції, загрози та імперативи державної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 372–384. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-27

3. Табачук А. Я., Капленко Г. В. Роль фінансової стійкості територіальних громад у забезпеченні повоєнного розвитку України. *Фінансовий простір*. 2025. № 2 (56). С. 97–106. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.2(56).2025.97105106

4. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 34–44. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4

5. Романовська Ю. А. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану: роль бюджетної системи України. *Бізнес Інформ*. 2026. № 5. С. 397–405. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-397-405

6. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 6–30. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30

7. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A. et al. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. Vol. 37, Iss. 4. P. 1121–1140. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12827

8. Хірівський Р., Східницька Г. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад Львівської області на основі адаптованої моделі тесту К. Брауна. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2025. № 32. С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2025.32.043

9. Попов О. В. Механізми публічного управління фінансовою спроможністю територіальних громад в Україні : дис. … д-ра філос. : 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2026. URL: https://uacademic.info/index.php/ua/document/0826U005204

10. Линдюк А. О., Черевко Г. В. Інституційні та стратегічні засади державної політики інноваційного розвитку підприємництва в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-33

11. Линдюк А. О., Бойко В. В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24

12. Європейська хартія місцевого самоврядування : ратифіковано Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

REFERENCES:

1. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

2. Kosarevych, N. B. (2025). Instytutsiini zasady upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad: tendentsii, zahrozy ta imperatyvy derzhavnoi polityky [Institutional framework for managing the finances of territorial communities: trends, threats and imperatives of public policy]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1(37), 372–384. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-27 [in Ukrainian].

3. Tabachuk, A. Ya., & Kaplenko, H. V. (2025). Rol finansovoi stiikosti terytorialnykh hromad u zabezpechenni povoiennoho rozvytku Ukrainy [The role of financial resilience of territorial communities in ensuring the post-war development of Ukraine]. *Finansovyi prostir*, 2(56), 97–106. https://doi.org/10.30970/fp.2(56).2025.97105106 [in Ukrainian].

4. Pitiulych, M. M., Krupka, A. Ya., Minkovych, V. T., & Chakii, O. I. (2023). Determinanty rozvytku ta yikh vplyv na finansovu stiikist terytorialnykh hromad [Determinants of development and their impact on the financial resilience of territorial communities]. *Rehionalna ekonomika*, 1, 34–44. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4 [in Ukrainian].

5. Romanovska, Yu. A. (2026). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu: rol biudzhetnoi systemy Ukrainy [Financial capacity of territorial communities under martial law: The role of the budget system of Ukraine]. *Biznes Inform*, 5, 397–405. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-397-405 [in Ukrainian].

6. Shust, O. A., Varchenko, O. M., Krysanov, D. F., et al. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh viiny [Financial capacity of territorial communities of Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 2, 6–30. https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30 [in Ukrainian].

7. Rabinovych, M., Brik, T., Darkovich, A., et al. (2024). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*, 37(4), 1121–1140. https://doi.org/10.1111/gove.12827

8. Khirivskyi, R., & Skhidnytska, H. (2025). Otsiniuvannia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Lvivskoi oblasti na osnovi adaptovanoi modeli testu K. Brauna [Assessment of the financial capacity of territorial communities of Lviv region based on the adapted model of the K. Brown test]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriia «Ekonomika APK»*, 32, 43–49. https://doi.org/10.31734/economics2025.32.043 [in Ukrainian].

9. Popov, O. V. (2026). *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia finansovoiu spromozhnistiu terytorialnykh hromad v Ukraini* [Mechanisms of public management of the financial capacity of territorial communities in Ukraine] [Doctoral dissertation, V. N. Karazin Kharkiv National University]. https://uacademic.info/index.php/ua/document/0826U005204 [in Ukrainian].

10. Lyndyuk, A. O., & Cherevko, H. V. (2025). Instytutsiini ta stratehichni zasady derzhavnoi polityky innovatsiinoho rozvytku pidpryiemnytstva v terytorialnykh hromadakh [Institutional and strategic foundations of state policy for innovative entrepreneurship development in territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-33 [in Ukrainian].

11. Lyndyuk, A. O., & Boiko, V. V. (2025). Instytutsiina pidtrymka innovatsiinoho rozvytku pidpryiemnytskoi diialnosti u terytorialnykh hromadakh Ukrainy [Institutional support for innovative development of entrepreneurial activity in territorial communities of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24 [in Ukrainian].

12. Council of Europe. (1985). *European Charter of Local Self-Government* (ETS No. 122). Ratified by Law of Ukraine No. 452/97-VR of 15.07.1997. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF THE FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES: A MANAGEMENT PERSPECTIVE

LYNDYUK Andriy, SAKHMAN Oleh
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

The article substantiates a management approach to analysing the institutional determinants of the financial capacity of territorial communities under martial law and post-war recovery. The relationship between the concepts of financial capacity and financial resilience is clarified. Financial capacity is defined as the ability of local self-government bodies, within the existing institutional environment, to generate and attract sufficient financial resources, manage them effectively and ensure the exercise of their powers and the development of the territory, while financial resilience is understood as the preservation and restoration of this ability under adverse conditions. Drawing on the new institutional approach, the authors propose a systematisation of the institutional determinants of community financial capacity based on three criteria: their nature (formal and informal), the level at which they are formed (national, intergovernmental and partnership interaction, local), and the degree of possible influence of local self-government bodies (decisive, partial, indirect). A distinctive feature of the systematisation is that the degree of managerial influence is assessed for each specific determinant, which makes it possible to take into account differences in the capabilities of local self-government bodies within the same level. The correspondence between groups of determinants and management instruments is substantiated, distinguishing instruments of direct change of rules and procedures, joint shaping of conditions and participation in their implementation, advocacy for change, and cross-cutting adaptation instruments. It is shown that achieving the expected effect depends on the content of institutional changes, the sequence of their implementation and periodic review of the combination of instruments. The results can be used by local self-government bodies to assess the scope of their managerial influence, select management instruments and develop the financial components of community development strategies.

Keywords: *territorial communities, financial capacity, financial resilience, institutional determinants, local self-government, management instruments, martial law, recovery.*