

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконала: студентка II курсу, групи 672-2
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
Паладій Сабріна Миколаївна_____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Юрій Едуард Олександрович_____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Паладій С.М. Управління коштами бюджету територіальної громади. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії та практики управління коштами бюджету територіальної громади. Узагальнено теоретичні основи управління коштами бюджету територіальної громади: розглянуто концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад, досліджено бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади та бюджетну партисипацію як спосіб залучення населення до бюджетного процесу в громаді. Проведено аналіз практики управління коштами бюджету територіальної громади: проаналізовано основні показники місцевих бюджетів як фінансової бази органів місцевого самоврядування, досліджено управління доходами та видатками бюджету Великокучурівської територіальної громади. Розглянуто перспективні напрями управління коштами бюджетів територіальних громад: визначено пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад, узагальнено міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах.

Ключові слова: територіальна громада, бюджет, кошти бюджету, управління коштами бюджету, партисипація.

ANNOTATION

Palladii S.M. Management of funds of the budget of the territorial community. - Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2024.

In the qualifying work, a study of the theory and practice of managing the funds of the territorial community budget was carried out. The theoretical foundations of territorial community budget management are summarized: the conceptual principles of territorial community budget management are considered, budget programs as a tool for effective management of community budgetary resources and budget participation as a way of involving the population in the community budget process are studied. An analysis of the practice of managing the budget of the territorial community was carried out: the main indicators of local budgets as the financial base of local self-government bodies were analyzed, the management of revenues and expenses of the budget of the Veliko Kuchuriv territorial community was investigated.

Prospective directions for managing the budgets of territorial communities are considered: the priorities of the formation of the financial management system as a guarantee of the budgetary efficiency of territorial communities are determined, the international experience of participatory budgeting in communities is summarized.

Key words: territorial community, budget, budget funds, management of budget funds, participation.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ С.М. Паладій
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	7
1.1. Концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад.....	7
1.2. Бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади	12
1.3. Бюджетна партисипація як спосіб залучення населення до управління коштами бюджету територіальної громади	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	25
2.1. Аналіз основних показників місцевих бюджетів як фінансової бази органів місцевого самоврядування.....	25
2.2. Управління доходами бюджету територіальної громади	35
2.3. Управління видатками бюджету територіальної громади.....	43
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	53
3.1. Пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад.....	53
3.2. Міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах.....	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

В умовах збройної агресії Росії проти України для органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад є вкрай важливим усвідомлення суті та значущості місцевих фінансів, а також оптимізація видатків за рахунок власних доходів. Керівники, відповідальні за управління фінансами громад, повинні аналізувати процеси, пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, і розробляти підходи та інструменти для максимально ефективного використання місцевих бюджетів як засобу впливу на соціально-економічний розвиток громад в умовах воєнного стану. Проблеми в управлінні місцевими бюджетами стають очевидними через численні повідомлення в ЗМІ про будівництво стадіонів, оновлення інфраструктури та інші менш актуальні витрати за кошти місцевих бюджетів, тоді як видатки державного бюджету спрямовані на актуальні потреби воєнного часу. Місцеві бюджети формують основу відносин між місцевими органами влади та підприємствами, установами і населенням, що функціонують на їхній території, тому сьогодні бюджети громад мають ключове значення для фінансової стійкості місцевого самоврядування в Україні.

Забезпечення фінансової самостійності об'єднаних територіальних громад залишається актуальним питанням, оскільки об'єднання громад, яке розпочалося в Україні з 2015 року в рамках реформи місцевого самоврядування, сприяло зростанню фінансових ресурсів для потреб громадян і розширило автономію у прийнятті рішень щодо ефективного використання цих ресурсів. Водночас проведена реформа підвищила відповідальність громад за результати їх діяльності у забезпеченні ефективності та прозорості в фінансуванні потреб територій.

Особливості функціонування бюджетів територіальних громад висвітлили у своїх дослідженнях широке коло науковців та практиків: Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А., Гарбінська-Руденко А. В., Демчук М. В., Малюга Н. М.,

Суліменко Л. А., Єрмоєнко А. О., Левандівський О. Т., Зелик С. С., Швіндіна Г. О. та інші. Попри це постає необхідність у здійсненні дослідження управління коштами цих бюджетів враховуючи сучасні тенденції в Україні.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій забезпечення ефективного управління коштами бюджету територіальної громади.

Місцеві бюджети України та бюджет Великокучурівської територіальної громади виступають об'єктом магістерського дослідження, а предметом - система теоретичних, методичних, а також прикладних аспектів, які пов'язані з управлінням коштів цих бюджетів.

Відштовхуючись від мети дослідження, визначено його завдання:

1. Розглянути концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад.
2. Дослідити бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади.
3. Дослідити бюджетну партисипацію як спосіб залучення населення до бюджетного процесу в громаді.
4. Провести аналіз місцевих бюджетів України.
5. Дослідити доходну частину бюджету територіальної громади.
6. Проаналізувати видаткову частину бюджету територіальної громади.
7. Визначити пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад.
8. Узагальнити міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах.

У процесі виконання кваліфікаційного дослідження використано загальні методи наукового пізнання: метод наукової абстракції, логічний метод, аналізу та синтезу, а також порівняння, деталізація, систематизація й узагальнення даних дослідження.

Інформаційними джерелами дослідження є як закони, так і підзаконні акти України, публікації закордонних й українських науковців, інформація Мінфіну, звіти фінвідділу Великокучурівської сільської ради.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що шляхом систематизації методичних підходів:

- з метою ефективного управління коштами бюджетів територіальних громад запропоновано заходи удосконалення контролю бюджетних програм (підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація обліку та контролю, впровадження ключових показників ефективності, моніторинг та аналіз результатів, впровадження системи внутрішнього контролю);
- для вирішення проблеми управління фінансами територіальних громад пропонується розробити програму фінансового управління територією, яка допоможе виявляти резерви, залучати додаткові фінансові ресурси і знизити залежність від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету.

Практичне значення результатів кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть використовуватись в діяльності Великокучурівської територіальної громади, що, як наслідок, може позитивно вплинути на якість життя її мешканців.

Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку літератури. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки друкованого тексту, а основний зміст роботи викладено на 66 сторінках. Робота містить 15 рисунків і 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад

Визначальним етапом децентралізації влади в Україні стало створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Законодавці ухвалили рішення залучати жителів сіл, селищ і міст до об'єднання, надаючи цим громадам значні фінансові ресурси для самостійного управління. Такі заходи спрямовані на те, щоб поступово зміцнити спроможність територіальних громад задовольняти потреби мешканців за рахунок власних фінансів [11].

Відповідно до положень статті 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада будь-якого села, селища чи міста є ключовим суб'єктом місцевого самоврядування, що несе на собі основні функції та повноваження органів самоврядування [36].

У свою чергу, стаття 4 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» визначає, що процес об'єднання громад сіл, селищ або міст в об'єднану територіальну громаду відбувається з урахуванням певних ключових вимог. Зокрема, у складі ОТГ не може існувати інша громада з власним представницьким органом місцевого самоврядування; територіальна цілісність ОТГ повинна бути забезпечена; а під час прийняття рішення про об'єднання необхідно брати до уваги такі чинники, як історичні, природні, етнічні та культурні особливості, що впливають на соціально-економічний розвиток громади [35].

Для сприяння об'єднанню громад та забезпечення необхідної ресурсної бази для фінансування видатків територіальних громад, Бюджетний кодекс України встановлює певні особливості формування їхніх бюджетів.

Аналізуючи положення БКУ, можна сказати, що бюджет ериторіальної громади являє собою план щодо залучення і використання фінансових ресурсів для реалізації функцій і завдань органів місцевого самоврядування протягом бюджетного року. Варто підкреслити, що він не входить до складу зведених бюджетів району чи міста з внутрішнім поділом на райони. Бюджетна самостійність громад, згідно з п. 1 ст. 7 Бюджетного кодексу України, забезпечується через закріплення за ними певних джерел доходів та надання права органам місцевого самоврядування визначати напрямки витрат відповідно до законодавчих вимог [8]. Бюджет територіальної громади виконує функцію фінансового інструменту, через який організується рух коштів та здійснюється розподіл ресурсів між різними сферами економіки. Першою функцією бюджету є формування фінансових фондів для діяльності місцевих органів. Друга функція полягає у розподілі цих фондів на потреби різних галузей, забезпечуючи їх ефективне використання. Третя функція полягає у здійсненні контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємств і установ, що підпорядковуються місцевій владі.

Відповідно до ст. 26 та ст. 43 Закону України «Про місцеве самоврядування», місцеві ради мають повноваження затверджувати місцеві бюджети. Це право також закріплене Конституцією України, зокрема у ст. 143, де зазначено, що територіальні громади через свої органи самоврядування можуть затверджувати бюджети адміністративно-територіальних одиниць і здійснювати контроль за їх виконанням [19]. Проект бюджету, розроблений виконавчими органами громади, подається на розгляд та затвердження місцевої ради. Водночас, під час воєнного стану голови громад можуть розпоряджатися бюджетними коштами лише на тих територіях, де не тривають бойові дії та не створено військових адміністрацій [33].

Об'єднані територіальні громади (ОТГ), створені відповідно до законодавства, отримують права, аналогічні містам обласного значення, та мають прямі відносини з державним бюджетом. Їхні бюджети формуються за рахунок місцевих податків та зборів, включаючи 60% надходжень від податку

на доходи фізичних осіб [33]. Для цих громад застосовується механізм горизонтального вирівнювання податкової спроможності, що може передбачати надання базової дотації або вилучення частини коштів через реверсну дотацію. При розрахунку дотацій враховуються такі показники, як кількість населення, надходження податку на доходи фізичних осіб та індекс податкової спроможності громади.

Варто зазначити, що громади, які не об'єдналися, не мають права на отримання міжбюджетних трансфертів з державного бюджету.

Згідно з Бюджетним кодексом України, доходи бюджету ОТГ поділяються на загальний та спеціальний фонди, причому у спеціальному фонді виділяють також доходи бюджету розвитку.

Відповідно до БКУ: «до загального фонду бюджету ОТГ надходять такі джерела, як: 60% від податку на доходи фізичних осіб, державне мито, акцизний збір, податок на прибуток комунальних підприємств і фінансових установ, плата за ліцензії на окремі види діяльності та сертифікати, які видаються виконавчими органами місцевих рад і спрямовуються до відповідних бюджетів місцевого самоврядування. Крім того, до доходів належать надходження від оренди комунального майна, що належить сільським, селищним і міським радам, кошти від реалізації майна без власника, спадщини чи дарування, валютних цінностей і коштів невідомих власників, та інші надходження. Доходи спеціального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади формуються з таких джерел: реєстраційні внески за об'єкти комунальної власності, власні надходження бюджетних установ, які фінансуються з місцевого бюджету, а також субвенції з інших бюджетів, що надаються за рахунок конкретних надходжень спеціальних фондів цих бюджетів. Крім того, до спеціального фонду зараховуються кошти, отримані в рамках програм фінансової допомоги та грантів Європейського Союзу, урядів іноземних країн, міжнародних організацій, донорських установ, а також інші надходження, визначені законодавством, зокрема Законом про Державний бюджет України» [8].

Під час підготовки Державного бюджету на 2024 рік уряд вніс пропозиції до Бюджетного кодексу України, що передбачають зміну розподілу надходжень від так званого «військового» податку на доходи фізичних осіб, який включає надходження із заробітних плат військовослужбовців. Після початку повномасштабного вторгнення цей податок став важливим джерелом для наповнення місцевих бюджетів. Військовослужбовці, отримуючи грошове забезпечення, сплачували податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18%, з яких 60% (тимчасово збільшених до 64%) спрямовувались до громади, де зареєстрована військова частина. Решта надходжень розподілялася до державного (25% або 21%) і обласного (15%) бюджетів. Відтак громади, де було зареєстровано військові частини, отримували значні податкові надходження, хоча реєстрація військової частини не обов'язково означала фактичне перебування там військовослужбовців. Різке зростання обсягу цього податку в доходах місцевих бюджетів призвело до проблем із забезпеченням справедливого розподілу та ефективного використання коштів. Зростаюче невдоволення громад щодо ефективності місцевих витрат під час війни, а також випадки зловживань бюджетними коштами стали причинами для нових змін у регулюванні розподілу надходжень від податку на доходи фізичних осіб. Закон України № 3428-ГС від 8 листопада 2023 року "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу" [32] регулює порядок зарахування податку на доходи фізичних осіб, отриманих військовослужбовцями у вигляді грошового забезпечення. Починаючи з 1 січня 2024 року, ці надходження спрямовуються безпосередньо до державного бюджету, що підкреслює важливість підтримки обороноздатності України на сучасному етапі.

Згідно з нормами бюджетного законодавства, залишки коштів загального та спеціального фондів перераховуються до місцевих бюджетів громад, формуючи загальну суму залишків на початок фінансового року. Однак, стаття 46 Закону України "Про Державний бюджет" визначає, що у 2024 році залишки

коштів місцевих бюджетів (за винятком власних надходжень бюджетних установ, субвенцій, програм міжнародної допомоги, грантів, а також коштів з запозичень) повинні бути спрямовані на важливі цілі. Зокрема, ці кошти мають бути використані за рішенням місцевих рад або військових адміністрацій на медичні потреби, заходи з оборони та мобілізації, будівництво фортифікаційних споруд та реабілітацію постраждалих від війни [34].

Окрім цього, бюджети територіальних громад регулюють фінансування діяльності, пов'язаної з виконанням самоврядних повноважень. Це включає видатки на утримання закладів освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури та спорту, а також соціального захисту. Перелік цих видатків визначений статтями 71, 89 і 91 Бюджетного кодексу України (БКУ). Основними джерелами фінансування є доходи, закріплені за бюджетами громад, а також міжбюджетні трансферти, включно з базовою дотацією та субвенціями на освіту й медицину.

Дотримання чинного законодавства під час формування та реалізації бюджетів громад є ключовою умовою ефективного управління фінансами. Контроль за виконанням відповідних рішень покладається на місцеві ради, що забезпечує прозорість і ефективність використання бюджетних коштів.

Обласна державна адміністрація перевіряє відповідність бюджетів громад нормам законодавства, а також аналізує документи, що стосуються бюджетного процесу, такі як розпис бюджету та кошториси бюджетних установ. Відповідно до статті 116 Бюджетного кодексу України, визначено випадки порушення бюджетного законодавства, а стаття 117 регламентує заходи для таких випадків [8].

ОТГ має право встановлювати власні процедури для забезпечення прозорості та публічності витрат бюджетних коштів, що знижує ризик зловживань. Щоб підвищити прозорість використання місцевих фінансів, громадам рекомендується запроваджувати системні процедури бюджетних обговорень із залученням місцевих ЗМІ та обговоренням витрат за участю старост на рівні населених пунктів.

Отже, реформа децентралізації надала органам місцевого самоврядування можливості для ефективних трансформацій та розвитку міських, селищних та сільських територій в Україні.

Процес формування бюджету в об'єднаних територіальних громадах є досить складним і пов'язаний з низкою важливих питань: відсутністю довіри населення до місцевої влади через неефективне використання бюджетних коштів, низьким рівнем фінансової грамотності серед мешканців тощо. Особливу актуальність під час воєнного стану набуває питання нераціональних витрат місцевих органів влади, адже за умов обмежених фінансових ресурсів виникає очевидний конфлікт між інтересами держави та місцевого самоврядування. Важливо також розширити роль громадськості в незалежному моніторингу бюджетних витрат для оцінки ефективності витрачання коштів в умовах воєнного стану. Окрім того, слід сприяти підвищенню фінансової грамотності громадян і залучати ефективні громадські організації для інформування про зміст і використання місцевих бюджетів.

1.2. Бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади

У період воєнного стану одним із ключових завдань об'єднаних територіальних громад стає забезпечення оперативного та безперебійного виконання місцевих бюджетів. Для того щоб вони успішно працювали в умовах фінансової нестабільності, необхідно забезпечити ефективне управління бюджетним процесом на всіх його етапах. Малюга Н. М. та Суліменко Л. А. наголошують на тому, що: «Діяльність бюджетних установ відрізняється тим, що їх фінансування здійснюється за рахунок коштів бюджетів різних рівнів, через що джерела формування доходів для окремих бюджетних програм також варіюються. Це вимагає забезпечення належного контролю за виконанням

кожної з таких програм, що є важливим аспектом роботи органів місцевого самоврядування» [23].

Бюджетні програми охоплюють цілі, завдання, напрями використання бюджетних коштів, виконавців, результативні показники та інші характеристики, що відповідають бюджетному призначенню, визначеному як Законом України про Державний бюджет, так і рішеннями про місцевий бюджет [30].

Паспорт бюджетної програми є основним документом, що охоплює всю необхідну інформацію про конкретну бюджетну програму. Цей документ забезпечує контроль над цільовим і ефективним використанням бюджетних коштів і є основою для аналізу виконання програми. У бюджетному законодавстві паспорт визначено як документ, який містить мету, завдання, напрями використання бюджетних ресурсів, відповідальних виконавців, результативні показники та інші характеристики програми. Він відповідає бюджетному призначенню, встановленому законом про Державний бюджет України чи рішенням про місцевий бюджет, а також цілям державної політики в конкретній сфері, за яку відповідає головний розпорядник бюджетних коштів. [8].

На всіх етапах бюджетного процесу учасники, в межах своїх функцій, оцінюють ефективність виконання програм, використовуючи моніторинг, аналіз та контроль для забезпечення доцільного та оптимального використання бюджетних коштів. Згідно Бюджетного кодексу України: «Оцінка ефективності бюджетних програм здійснюється на підставі даних моніторингу, аналізу результативних показників бюджетних програм, а також іншої інформації, що міститься у бюджетних запитах, кошторисах, паспортах бюджетних програм, звітах про виконання кошторисів та звітах про виконання паспортів бюджетних програм» [8].

Завдяки постійному моніторингу розпорядники та отримувачі бюджетних коштів здійснюють контроль і аналіз виконання бюджетних програм і показників. Відповідно до чинного законодавства, відповідальний виконавець

бюджетних програм повинен забезпечувати цільове та ефективне використання бюджетних коштів протягом усього періоду реалізації цих програм у межах затверджених бюджетних призначень.

Належний контроль за виконанням бюджету включає такі основні процедури: планування, бюджетування, облік, контроль і аналіз виконання бюджету, визначення відповідальних осіб за здійснення господарських операцій, коригування бюджету та звітування.

Оцінка ефективності бюджетної програми для отримувачів бюджетних коштів базується на даних, зібраних під час безперервного моніторингу, зокрема інформації про фінансування програми, фактичних результативних показниках її виконання і їх порівнянні із запланованими.

У бюджетному процесі безпосередньо беруть участь розпорядники та отримувачі бюджетних коштів. Згідно з чинним законодавством, система розпорядників бюджетних коштів включає головних розпорядників, а також розпорядників нижчого рівня — другого та третього ступеня, що поділяються залежно від рівня підпорядкованості, обсягу наданих повноважень, обов'язків та відповідальності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система розпорядників бюджетних коштів

Для забезпечення ефективного управління бюджетними коштами

розпорядники нижчого рівня підпорядковуються головним розпорядникам і узгоджують з ними свою діяльність.

Суліменко Л.А. підкреслює, що: «бюджети головних розпорядників затверджуються з урахуванням конкретних цільових програм, оскільки класифікація витрат за відповідними бюджетними програмами реалізує програмно-цільовий підхід до складання бюджету» [40].

Цегельник Н. І. та Данильчук Д.О. зазначають: «Важливим завданням бюджетної політики щодо видатків є забезпечення фінансування бюджетних програм за загальним та спеціальним фондами, оптимізація та економія витрат, підвищення ефективності та результативності використання коштів» [42].

За словами Суліменко Л.А., у контексті російської агресії першочерговим завданням стає організація оперативного та безперервного контролю за виконанням місцевих бюджетів для прийняття ефективних управлінських рішень [41].

Малюга Н. М. та Суліменко Л. А. також акцентують увагу на важливості контролю за коштами, що спрямовуються на бюджетні програми, з використанням різних механізмів і інструментів, як ключового елемента фінансової та бюджетної політики розпорядників [23].

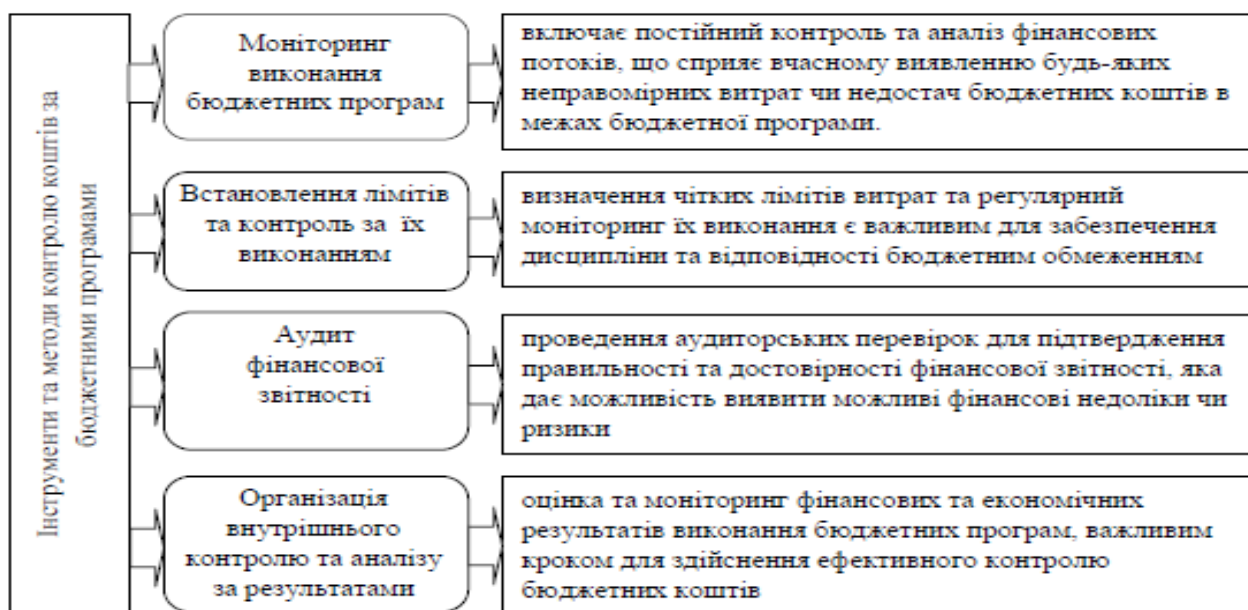


Рис. 1.2. Інструменти та методи контролю коштів за бюджетними програмами [23]

Для досягнення якісного контролю бюджетних коштів і раціонального використання бюджетних ресурсів можна поєднувати різноманітні інструменти контролю в роботі розпорядників коштів. Безперервний моніторинг дозволяє регулярно стежити за процесом виконання програм, оцінювати діяльність розпорядників бюджетних коштів та якість надання бюджетних послуг. Систематичний контроль сприяє своєчасному виявленню та запобіганню можливих фінансових порушень.

Для ефективного управління бюджетними коштами територіальних громад пропонуються такі заходи удосконалення контролю бюджетних програм:

1. Автоматизація обліку та контролю. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для бюджетування, обліку та контролю може підвищити ефективність і точність фінансових операцій.

2. Впровадження ключових показників ефективності. Розробка і впровадження показників, що забезпечують оцінку результативності та витрат програм, сприяють підвищенню контролю за витратами та досягненню запланованих цілей.

3. Моніторинг і аналіз результатів. Регулярний аналіз фінансових результатів програм дозволяє вчасно виявляти ризики та неефективні витрати, швидко реагувати на відхилення та вносити необхідні корективи до бюджету.

4. Впровадження системи внутрішнього контролю. Розробка процедур і політик внутрішнього контролю спрямована на запобігання недостовірним звітам та надійний контроль за витратами, що дозволяє раціонально використовувати бюджетні кошти та економити матеріальні ресурси.

5. Підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації співробітників бюджетних установ дозволить їм ефективніше управляти програмами та здійснювати фінансовий контроль.

Ці заходи сприятимуть оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, досягненню цілей програм, зміцненню довіри громадськості, запобіганню корупції та недостовірним фінансовим операціям.

Таким чином, якісне виконання бюджетних програм є важливою умовою для ефективного управління ресурсами громади, попередження зловживань і забезпечення суспільної довіри, а також ключовим фактором для досягнення фінансової стійкості, ефективності та прозорості управління.

1.3. Бюджетна партисипація як спосіб залучення населення до управління коштами бюджету територіальної громади

Дослідження Массачусетського технологічного інституту свідчить, що демократичні країни, як правило, є економічно заможнішими порівняно з тими, де переважають авторитарні режими. Науковці довели, що демократія позитивно впливає на економічний розвиток: так, перехід країни від авторитарної до демократичної системи управління сприяє зростанню ВВП на душу населення на 20% у довготривалій перспективі (приблизно протягом наступних 30 років). Водночас на економічний прогрес більший вплив має не стільки початковий рівень ВВП, скільки рівень освіченості населення [44].

Досліджуючи ефективність партисипативного управління, варто звертати увагу на висновки з теорії менеджменту. Tannenbaum, R., & Massarik, F. стверджують, що: «Залучення підлеглих до партисипативного управління може дати такі позитивні результати:

1. Підвищення продуктивності та ефективності роботи, що включає зменшення втрат і збитків завдяки більшому рівню залученості та відповідальності працівників.
2. Зниження кількості прогулів, втоми та випадків звільнення, що позитивно впливає на стабільність колективу.
3. Менше критики та негативних емоцій у бік керівництва, що призводить до підвищеної згуртованості команди.
4. Більша готовність працівників до впровадження змін та інновацій.

5. Спрощення процесів управління командою завдяки більшій залученості підлеглих до формування цілей і шляхів їх досягнення, що стимулює ентузіазм у виконанні завдань і покращує кінцеві результати.

6. Вищий рівень якості управлінських рішень, прийнятих за участі колективу» [50].

Розбудова нової моделі управління в місті, селі, селищі, громаді передбачає залучення громадськості до спільного управління та до розподілу коштів бюджету. Для цього необхідним є використання сучасних ті дієвих інструментів локальної демократії, одним з яких сьогодні є партисипаторний бюджет (далі ПБ).

Партиципаторний бюджет, вперше впроваджений у 1989 році в бразильському місті Порту-Алегрі, з того часу отримав широке поширення як в країнах Європейського Союзу, так і в інших регіонах світу. На думку дослідників Міллера, Гілдрета та Стюарта, цей механізм може зменшити політичну апатію серед громадян, проте наразі недостатньо вивчено, як саме громадська участь у прийнятті рішень впливає на загальний рівень життя населення. Дослідження зазначають, що існує потреба в більшому розумінні того, як мотивація і залученість впливають на процеси розвитку громад [49].

Впровадження партисипативного бюджету (ПБ) в Україні розпочалося в 2015 році, коли Чернівці та Черкаси стали першими містами, що ухвалили відповідні регуляторні акти в серпні того ж року.

Партиципаторний бюджет має значний потенціал для покращення різних аспектів життя громад. Зокрема, цей інструмент сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг, таких як забезпечення водопостачання, очищення води, транспортні послуги, покращення стану інфраструктури, електропостачання та енергоефективність. Щороку місцеві жителі можуть долучатися до процесу розподілу бюджетних коштів, пропонуючи власні ідеї для розв'язання важливих проблем у сферах енергозбереження, благоустрою, культури, освіти, здоров'я, технологій, соціальної підтримки та просування ініціатив.

Завдяки цьому механізму, жителі стають більш активними та зацікавленими у розвитку громади, що призводить до зростання рівня залученості. Крім того, збільшується кількість громадських лідерів, готових до об'єднання заради досягнення спільних цілей.

Швіндіна Г. О. акценту увагу на те, що: «Повертаючись до аналізу причин низької активності громадян та зниження рівня участі авторів у процесі подачі проєктів, виявлено кілька ключових труднощів:

1. Процес подання, захисту, реалізації та звітності проєктів виявився надто складним та бюрократичним.

2. Рівень знань і навичок, потрібних для успішної реалізації проєктів, вимагає спеціальної підготовки, до якої більшість представників громади не мають доступу.

3. Недостатня підтримка та супровід авторів, що вперше стикаються з подібною діяльністю; не вистачає зразків документів, підтримки у звітності тощо.

4. Ієрархічна структура проєктів, де автор, діючи в рамках певного підрозділу, зіштовхується з обмеженнями, що стримують ініціативу.

5. Відсутнє фінансування для оплати праці авторів та залученого персоналу, тому витрати на виконання проєктів часто лягають на самих авторів.

6. Відсутнє фінансування на форс-мажорні витрати призводить до додаткових витрат та ризику для авторів, які, приділяючи час проєкту, можуть втрачати можливість займатися іншою оплачуваною діяльністю» [44].

Окремий аспект впливу громадського бюджету на економічний розвиток проявляється на стику питань міграції, зайнятості та самозайнятості. Коли активна частина населення за допомогою своїх проєктів створює нові робочі місця (навіть тимчасові), та перенаправляє економічні потоки на підтримку самозайнятих, це сприяє не лише покращенню інфраструктури, а й впливає на рівень розвитку територіальної громади.

На форумі «Бюджетна партисипація в громадах», що проходив 16-17 жовтня 2024 року в Києві, як фінальна подія річного проєкту «Бюджетна

партисипація від А до Я», було підбито підсумки впровадження громадського бюджету в громадах.

Сутність річного проєкту полягала в тому, що в 20 громадах, які взяли участь, впроваджувалися та тестувалися різні інструменти для залучення місцевих жителів до процесу бюджетування. Як результат, рівень участі громадян у бюджетних процесах зріс на 13%, досягнувши 25% на момент завершення проєкту.

Координатор Громадського Партнерства «За прозорі місцеві бюджети!» за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» Анатолій Бойко впевнено стверджує, що: «У громадах почали запроваджувати різні інструменти активного залучення громадян до формування, планування та використання бюджетних коштів. Це дозволило створити правові механізми для залучення громадськості до управління фінансами громади та забезпечити ширші можливості для впливу громадськості на прийняття рішень. Місцевій владі загалом важливо розуміти, що ефективна взаємодія з жителями та залучення їх до активної участі під час ухвалення рішень про бюджет може стати одним із позитивних кроків для забезпечення реальної партисипативності ухвалених владою рішень, для формування чесного діалогу й посилення довіри. На нашу думку, війна - це не лише не привід цього не робити, а якраз навпаки: слід робити це активніше, ніж будь-коли в інший час. Громадяни, які розуміють бюджетний процес, впливають на нього та знають, як він відбувається, – це основа згуртованості громади, а чинити опір ворогу без цього навряд чи можливо довго й ефективно» [46].

За результатами цієї діяльності експерти Партнерства розробили рекомендації щодо того, як активніше залучати мешканців до обговорення бюджетних питань та підвищувати їхню участь у цьому процесі.

Одним із найуспішніших інструментів, який здобув позитивний відгук серед громади, став «Бюджет для громадян». Це інформаційні буклети, що подають бюджет громади у доступній, спрощеній формі, без складної технічної термінології. Кожен буклет включає обов'язкові розділи, які дають можливість

мешканцям ознайомитися з поточним станом бюджету та зрозуміти, як вони можуть впливати на бюджетні рішення місцевої влади, щоб їхні ідеї були враховані.

Іншим інструментом залучення громад до бюджетного процесу є організація Днів бюджету. Під час цих заходів поширюються "Бюджети для громадян", а керівники громад та фінансисти презентують ключові показники бюджету. Експерти детально пояснюють, як працює бюджетний процес і як кожен житель може вплинути на його формування. Невід'ємною частиною таких подій є уроки фінансової грамотності для школярів, що допомагає молоді краще розуміти фінансові аспекти громади.

Також під час Днів бюджету збираються пропозиції від жителів до проєкту бюджету на наступний рік. Оскільки все це відбувається в контексті масових заходів, підкріплених доступними поясненнями та інтерактивною комунікацією з владою, мешканці активно долучаються, пропонуючи свої ідеї та беручи участь в обговореннях. Такий формат дозволяє людям краще орієнтуватися в бюджетних питаннях і стимулює їх до активного висловлювання власних думок щодо бюджету.

Суть цих заходів полягає в тому, щоб, надаючи громадянам інформацію, заохотити їх до діалогу та генерування нових пропозицій. Адже важко отримати якісні ідеї, якщо люди не володіють достатньою інформацією. Натомість, коли громада добре обізнана, вона активно бере участь у процесі, що значно підвищує якість взаємодії.

Третій інструмент полягає у забезпеченні сталості впровадження партисипативних практик через ухвалення відповідних нормативно-правових актів. Прийняття таких документів сприяє належному інформуванню громадян щодо використання бюджетних коштів на рівні громад, гарантує прозорість місцевого бюджетного процесу, підвищує відповідальність основних розпорядників бюджетних ресурсів перед громадськістю за їхнє ефективне використання. Крім того, важливим аспектом є те, що закріплення таких партисипативних практик у нормативних документах зробить їх обов'язковою

складовою щорічного бюджетного процесу, що зміцнить сталість цих процесів.

Четвертий інструмент, який не є обов'язковим, але водночас дуже цікавим і перспективним, — це залучення молоді до процесу формування бюджету. Це передбачає комплексний підхід, спрямований на активізацію молодих людей у громадах, їхнє інформування про бюджетний процес та можливості участі в ньому. Важливо, що такі заходи можуть охоплювати як наймолодших мешканців громади (наприклад, через конкурси малюнків, вікторини, інтелектуальні ігри, квести, адаптовані для різних вікових груп), так і підлітків віком 14-18 років (через уроки фінансової грамотності, симуляції бюджетних процесів, інтерактивні презентації «Бюджету для громадян», збирання пропозицій до бюджету, шкільні бюджети участі тощо). Особливу увагу слід приділити забезпеченню доступної і зрозумілої інформації для молоді про структуру бюджету, його ключові етапи та роль у розвитку громади. Важливою умовою успішного залучення молоді є підтримка місцевої влади проєктів та ініціатив, які молоді люди розробляють для вирішення соціальних, економічних чи екологічних викликів із залученням бюджетних коштів. Зокрема, можна запровадити програму підтримки Молодіжної ради громади для стимулювання їхньої активності.

Підвищенню рівня довіри до рішень, ухвалених владою, сприятиме регулярне проведення консультацій з громадянами щодо проєктів рішень, які стосуються соціально-економічного розвитку громади, місцевих податків, зборів та інших важливих питань. Такі консультації можуть проходити у форматі громадських слухань або збору пропозицій від мешканців. Головне — проводити ці консультації завчасно, до того, як проєкти рішень будуть винесені на сесію для затвердження. Важливо також оприлюднювати на офіційному сайті громади звіт про те, які пропозиції громадян були враховані, а які — ні, із зазначенням причин.

Ключовим засобом залучення громадян до процесу управління є щорічні бюджетні слухання, під час яких обговорюється проєкт бюджету. Такі слухання необхідно проводити у форматі відкритих зустрічей з громадськістю ще до

публікації остаточного проєкту на офіційному ресурсі та до його розгляду на засіданні постійної депутатської комісії з фінансових питань. Експерти рекомендують, щоб громада мала затверджені відповідними нормативно-правовими актами процедури проведення консультацій та бюджетних слухань.

Ефективним інструментом для активного залучення громадян до бюджетного процесу є створення багатостороннього дорадчого органу, який об'єднає представників різних зацікавлених сторін: місцеву владу, депутатів, громадські організації, науковців та підприємців. Така співпраця дозволяє не тільки враховувати різні точки зору, але й робить бюджетний процес прозорішим і відкритішим для громадськості. Залучення цього органу до підготовки проєкту бюджету та його обговорення на постійній комісії з питань фінансів створює можливість для громадян висловити свою думку щодо пріоритетних напрямків використання бюджетних коштів на наступний рік. Наприклад, у громаді можна створити робочу групу з формування бюджету, яка включатиме не лише місцеву владу, але й активних громадян та представників бізнесу. Такий підхід забезпечить не просто зворотний зв'язок, а й реальний вплив громади на розподіл бюджетних ресурсів, що в підсумку сприятиме більш ефективному управлінню та розвитку території.

Важливим елементом бюджетної прозорості та необхідною передумовою залучення громадян є відкритість інформації про бюджет. Експерти звертають увагу, що оприлюднення документів, передбачених законодавством, необхідно здійснювати у форматі відкритих даних, тобто в машиночитному. Такі дані є основою для професійного аналізу, аналітичних матеріалів або журналістських розслідувань, а також можуть стати відправною точкою для розроблення ОМС унікальних онлайн-сервісів або мобільних додатків, які сприятимуть візуалізації бюджетів та загалом зростанню рівня обізнаності громадян у сфері публічних фінансів.

Висновки до розділу 1

В процесі вивчення теоретичних основ управління коштами бюджетів територіальних громад зроблено такі висновки:

- розглянуто концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад. Територіальні громади безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування можуть затверджувати бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і проводити контроль за їх виконанням. Процес формування бюджету в об'єднаних територіальних громадах є досить складним і пов'язаний з низкою важливих питань: відсутністю довіри населення до місцевої влади через неефективне використання бюджетних коштів, низьким рівнем фінансової грамотності серед мешканців тощо;

- досліджено бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади. Якісне виконання бюджетних програм є важливою умовою для ефективного управління ресурсами громади, попередження зловживань і забезпечення суспільної довіри, а також ключовим фактором для досягнення фінансової стійкості, ефективності та прозорості управління. Для ефективного управління бюджетними коштами територіальних громад запропоновано заходи удосконалення контролю бюджетних програм;

- визначено бюджетну партисипацію як спосіб залучення населення до управління коштами бюджету територіальної громади. Партисипативне бюджетування має потенціал значно покращити рівень життя місцевих громад у різних сферах. Завдяки цьому механізму, жителі стають більш активними та зацікавленими у розвитку громади, що призводить до зростання рівня залученості.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз основних показників місцевих бюджетів як фінансової бази органів місцевого самоврядування

Війна продемонструвала витривалість місцевого самоврядування, а також здатність органів місцевої влади (ОМС) ефективно реагувати на нові виклики, такі як руйнування інфраструктури внаслідок атак дронів, відтік кваліфікованих спеціалістів, та необхідність належного обслуговування внутрішньо переміщених осіб. ОМС змогли подолати ці труднощі й довести, що готові захищати свої громади від будь-яких загроз і викликів. Реформа децентралізації підтвердила надійність фінансових засад територіальних громад і їхню готовність до швидкої адаптації під час кризових ситуацій.

У тих громадах, де активні бойові дії не велися, вдалося належним чином прийняти внутрішньо переміщених осіб, забезпечивши їх відповідною інфраструктурою та публічними послугами на високому рівні. Крім того, надходження до місцевих бюджетів у громадах, які не постраждали від російської військової агресії, дозволили стабільно поповнювати єдиний казначейський рахунок, навіть в умовах війни. Незважаючи на численні податкові пільги, громади змогли наповнити свої бюджети на рівні, що перевищує показники минулого року, та забезпечити позитивну динаміку зростання (рис. 2.1) [1].

Відповідно до Стратегії реформування системи управління державними фінансами на період 2022-2025 років, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р, планувалося, що частка доходів місцевих бюджетів (без урахування трансфертів) у зведеному бюджеті України на 2023 рік складатиме 25%.



Рис. 2.1. Динаміка доходів за видами місцевих бюджетів

На рисунку 2.2 представлено реальну частку місцевих бюджетів (без трансфертів) у структурі доходів зведеного бюджету [1].

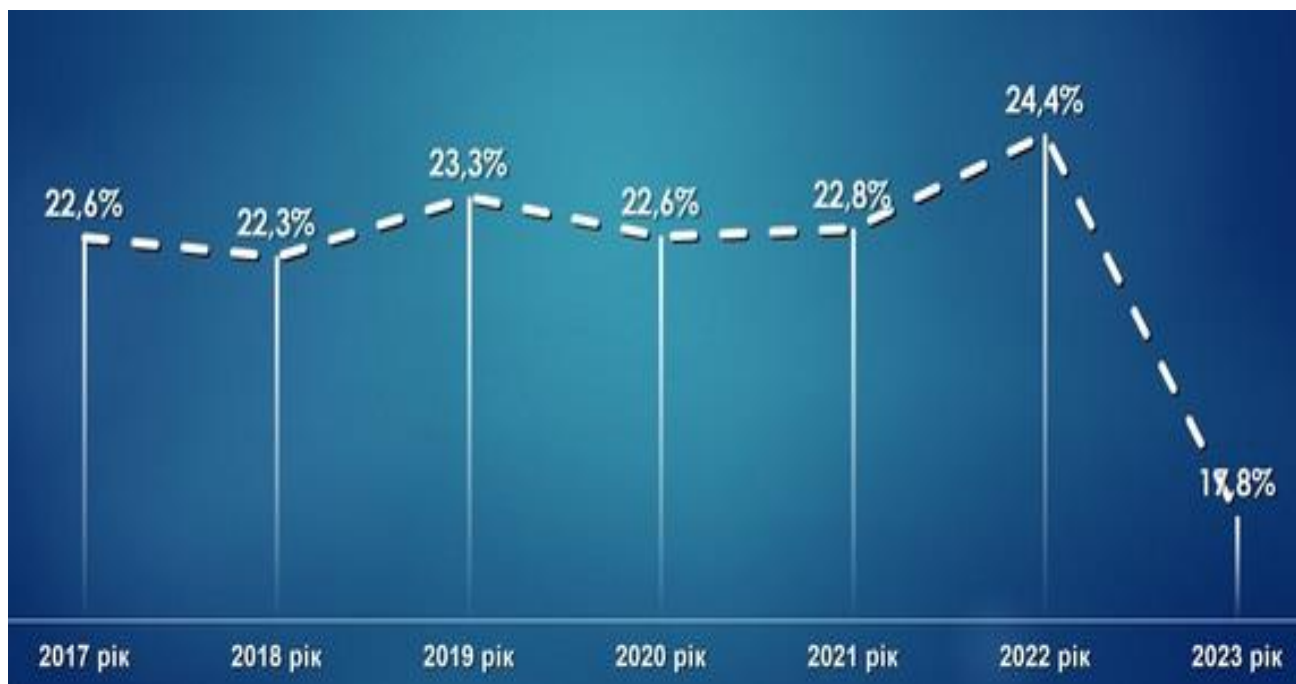


Рис. 2.2. Питома вага місцевих бюджетів (без трансфертів) у доходах зведеного бюджету

Аналізуючи щомісячну динаміку надходжень до місцевих бюджетів, можна відзначити значне зниження доходів у 2022 році, яке почалося з березня

через повномасштабне вторгнення. Однак уже в травні надходження зросли, перевищивши показники довоєнного 2021 року. Громади продемонстрували свою стійкість, фінансову автономність та стабільність у забезпеченні публічних послуг. Ефективність публічного управління на місцях, а також виконання як власних, так і делегованих повноважень вдалося підтримати завдяки результативним управлінським рішенням у рамках децентралізації.

У 2023 році надходження до місцевих бюджетів поступово відновлювалися, однак значне зниження відбулося наприкінці року через вилучення військового ПДФО, починаючи з 1 жовтня 2023 року (рис. 2.3).

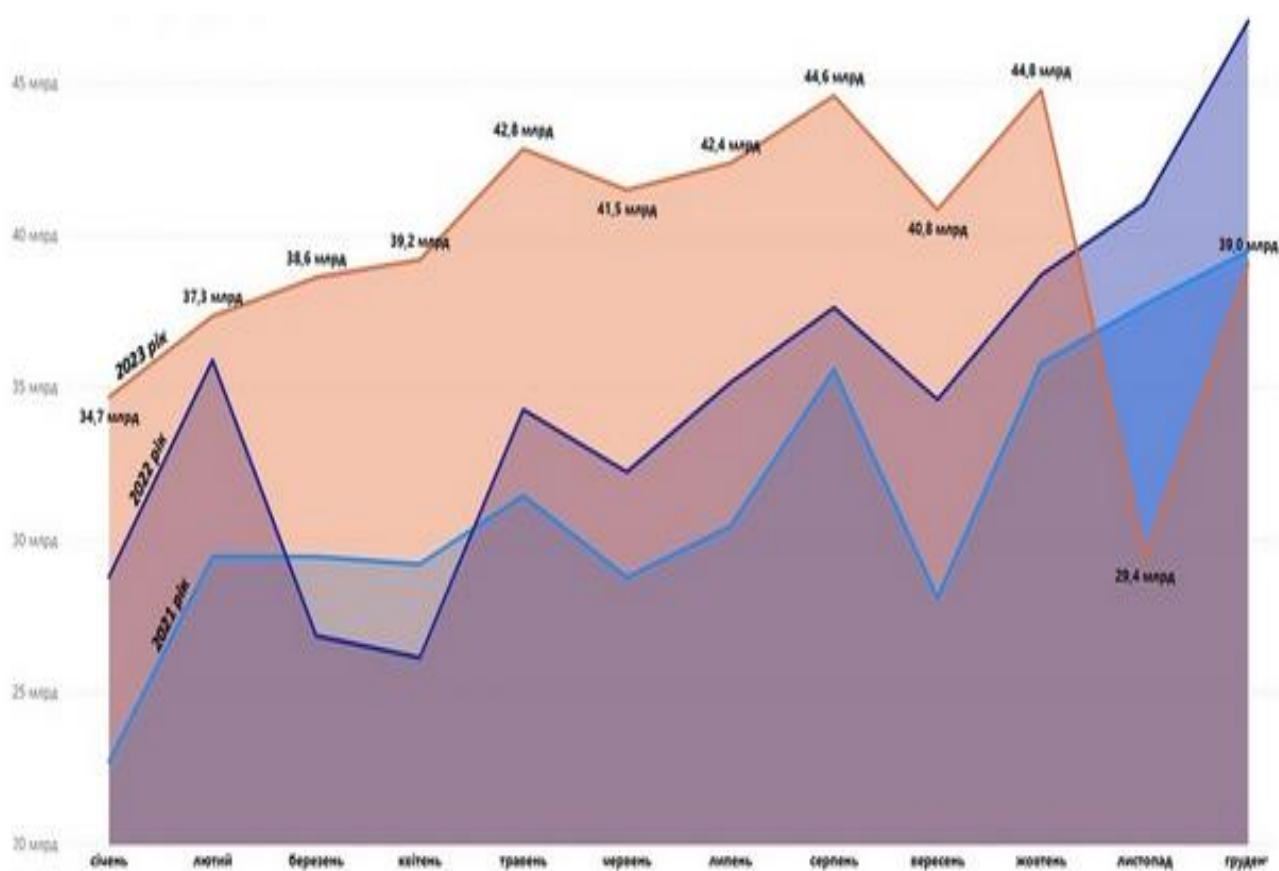


Рис. 2.3. Помісячна динаміка надходжень місцевих бюджетів

У структурі доходів місцевих бюджетів за 2023 рік основну частку становлять податкові надходження, що складають 67% від загальної суми доходів як загального, так і спеціального фондів разом із трансфертами. Частка трансфертів із державного бюджету залишається меншою третини загальних надходжень (27%), як показано на рисунку 2.4 [1].

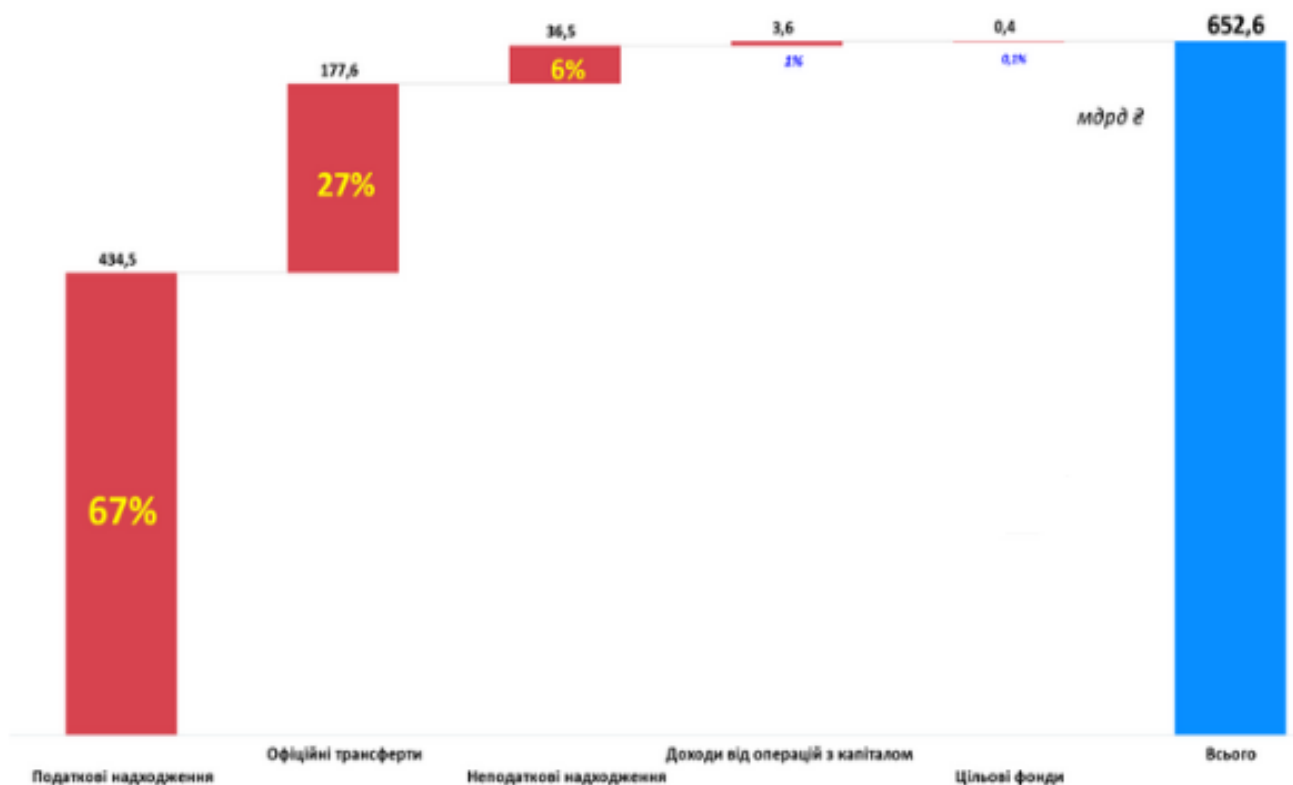


Рис. 2.4. Структура доходів місцевих бюджетів у 2023 році

У структурі податкових надходжень найбільшу частку становить податок на доходи фізичних осіб, який складає 66,6% (або 289,4 млрд. грн.). На другому місці за обсягом надходжень знаходиться єдиний податок, що становить 12,8% або 55,8 млрд. грн. Значну вагу мають також майнові податки, на які припадає 10,1% усіх податкових надходжень, або 43,8 млрд. грн. Важливу частку займає акцизний податок з роздрібного продажу тютюнових виробів та алкоголю — 3,2% (14,0 млрд. грн.). Акцизний збір із пального зменшив свою вагу, поступившись роздрібному акцизу, становлячи 1,9% від загальних податкових надходжень, або 8,4 млрд. грн.

Варто зазначити, що у 2023 році, як і в 2022, значно відрізнялися рівні виконання бюджетів окремих територіальних громад: дисбаланси зростання доходів між громадами сягали кількох десятків разів. Це підкреслює необхідність вдосконалення політики міжбюджетного вирівнювання, оскільки одні громади демонструють приріст у межах +300–500% на рік, тоді як інші фіксують від’ємні показники зростання (див. рис. 2.5).

Територіальна громада	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн	Ріст, %
ТОП-10 територіальних громад із найбільшим приростом			
Широківська сільська ТГ Запорізької обл.	100,5	716,7	+613,2%
Великомихайлівська сільська ТГ Дніпропетровської обл.	16,7	100,2	+500,7%
Опішнянська селищна ТГ Полтавської обл.	84,3	460,2	+446,0%
Маловільшанська сільська ТГ Київської обл.	58,6	290,7	+396,2%
Бабанська селищна ТГ Черкаської обл.	43,8	189,3	+332,6%
Корсунь-Шевченківська міська ТГ Черкаської обл.	139,6	601,6	+330,9%
Тягинська сільська ТГ Херсонської обл.	12,2	43,9	+259,5%
Здолбунівська міська ТГ Рівненської обл.	213,3	692,9	+224,9%
Кутська селищна ТГ Івано-Франківської обл.	25,4	81,7	+221,3%
Терешківська сільська ТГ Полтавської обл.	66,0	208,4	+215,9%
10 територіальних громад із найнижчим приростом (без територій де ведуться активні бойові дії)			
Визирська сільська ТГ Одеської обл.	413,60	249,87	-39,6%
Яблунівська селищна ТГ Івано-Франківської обл.	85,93	48,60	-43,4%
Чорноморська селищна ТГ Одеської обл.	246,73	135,65	-45,0%
Мачухівська сільська ТГ Полтавської обл.	224,98	114,02	-49,3%
Заставнівська міська ТГ Чернівецької обл.	84,27	41,81	-50,4%
Галицинівська сільська ТГ Миколаївської обл.	121,05	58,33	-51,8%
Дівичківська сільська ТГ Київської обл.	159,27	70,98	-55,4%
Новоселівська сільська ТГ Полтавської обл.	124,82	52,53	-57,9%
Чорноморська сільська ТГ Миколаївської обл.	170,56	64,96	-61,9%
Малолубашанська сільська ТГ Рівненської обл.	149,75	56,58	-62,2%

Рис. 2.5. Громади з найбільшими та найменшими приростами доходів

У 2023 році Уряд забезпечив перерахування міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам на суму 183,8 млрд. грн., що склало 89,9% від запланованих асигнувань за бюджетним розписом. Крім того, органам місцевого самоврядування, які знаходяться на територіях, де відбувалися активні бойові дії або які були тимчасово окуповані, було залишено реверсну дотацію в розмірі 229,0 млн. грн., що у грудні не була спрямована до державного бюджету з огляду на умови воєнного стану. Динаміка трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів зображена на рисунку 2.6 [1].

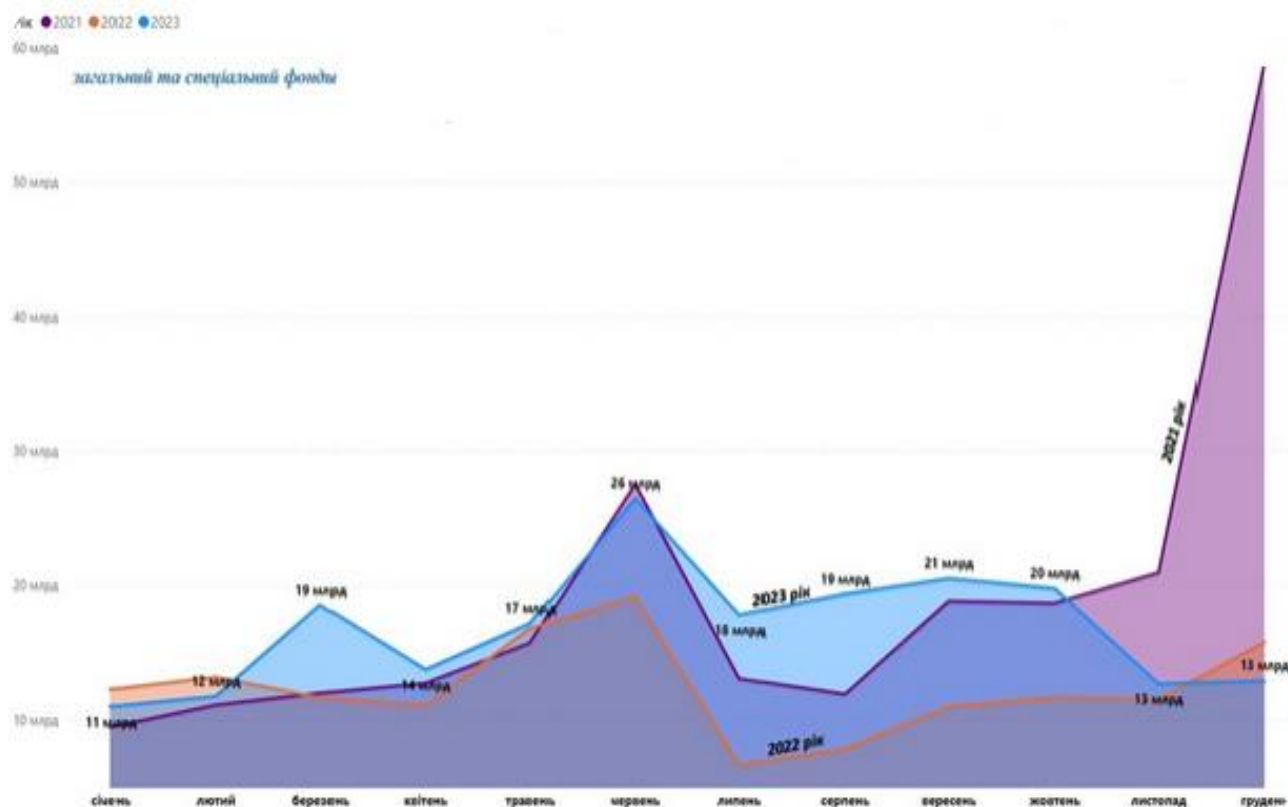


Рис. 2.6. Динаміка трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам

Водночас значна частина фінансування як власних, так і делегованих повноважень лягає на місцеві громади. Саме ці бюджети є основою стабільності місцевих фінансових ресурсів, що забезпечує стійкість у кризові часи.

В умовах війни найбільше зростання в порівнянні з довоєнним 2021 роком продемонстрували видатки на громадський порядок, безпеку та судову систему, які збільшилися більш ніж у 9 разів (рис. 2.7). Видатки на соціальний захист також зросли на 90%, або на 16,8 млрд. грн. Водночас видатки на освіту поки не відновили рівень 2021 року, а видатки на охорону здоров'я у 2022 році зменшилися на 6% (-2,1 млрд. грн.) порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році почали зростати. Найбільший спад спостерігався у видатках на охорону природи: у 2022 році вони скоротилися на 79%, а у 2023 році спад зменшився до 51%. Разом із цим значне зростання продемонстрували видатки на житлово-комунальне господарство та загальнодержавні функції.

млрд грн

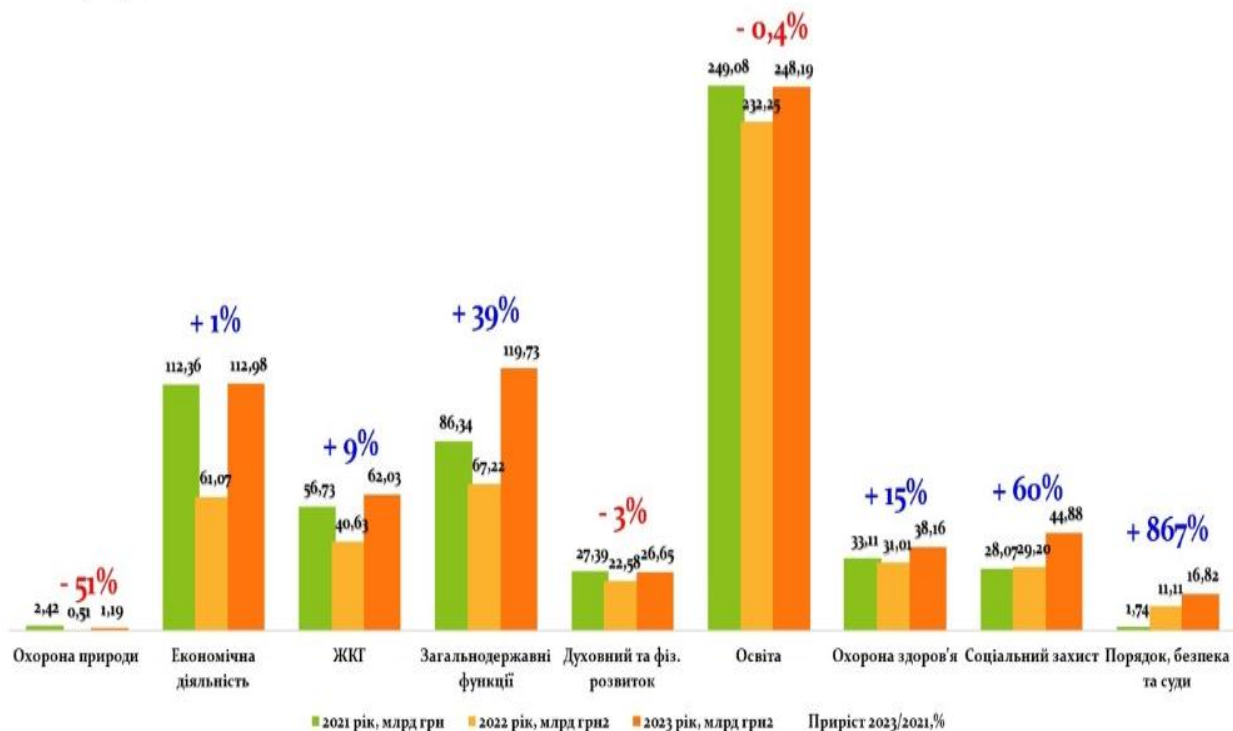


Рис. 2.7. Динаміка видатків місцевих бюджетів

У структурі видатків найбільша частка припадає на фінансування освіти, яке становить 37% від загальної суми видатків або 248 млрд. грн. Найменший відсоток за функціональною класифікацією займають видатки на охорону природи, що складають лише 0,2% або 1,2 млрд. грн. (див. рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структура видатків місцевих бюджетів у 2023 році

Завдяки реформі децентралізації територіальні громади отримали змогу не тільки виконувати місцеві бюджети, але й значно збільшити фінансування на оновлення комунальної інфраструктури. Це включає широкомасштабні роботи з будівництва та ремонту доріг, благоустрій, розвиток громадського транспорту, ремонт будівель, енергоефективні заходи, освітлення вулиць, покращення житлово-комунального господарства та інші важливі проєкти. Такі зміни стали стимулом для ефективного управління бюджетними коштами на місцях і вже показали значний позитивний ефект.

На рисунку 2.9 представлена динаміка частки капітальних видатків у загальних витратах місцевих бюджетів із 2018 року [2]. Частка капітальних видатків відображає, який відсоток видатків місцевих бюджетів спрямований на інвестиції у довгострокові проєкти, такі як інфраструктурні об'єкти, будівництво та реконструкція. Це також включає кошти, що інвестуються в розвиток та розширене відтворення.

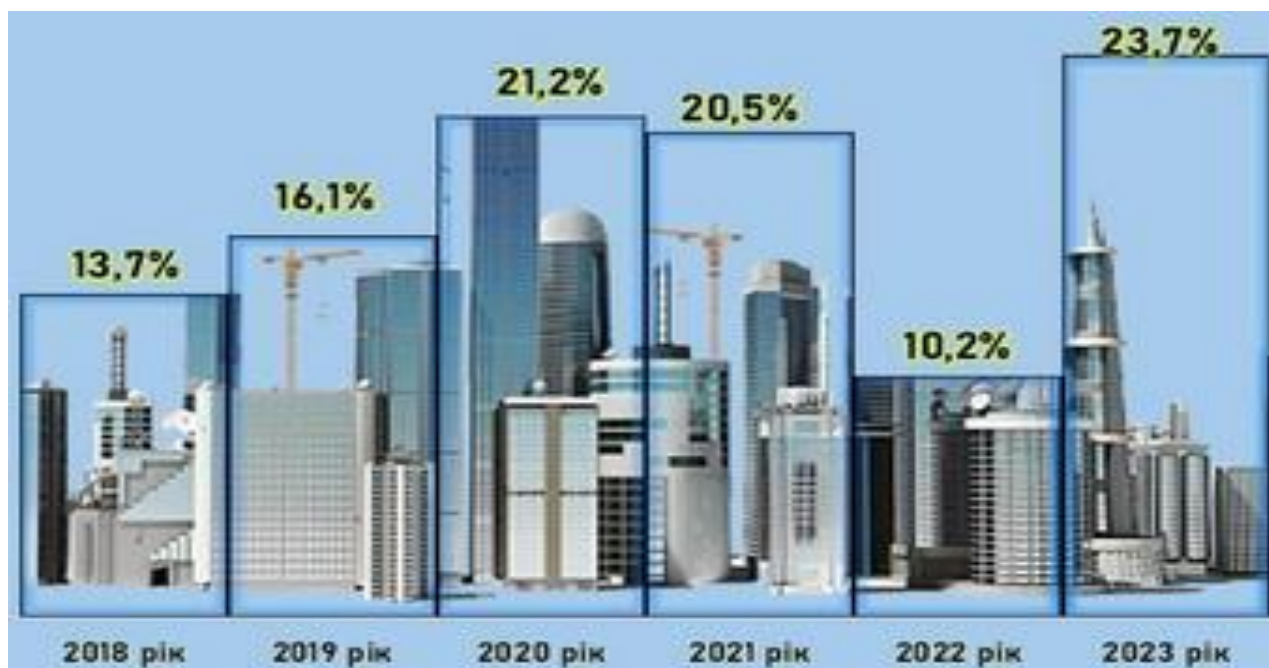


Рис. 2.9. Динаміка частки капітальних видатків у видатках місцевих бюджетів

Звісно, війна істотно вплинула на структуру видатків, і в перший рік її початку частка коштів, спрямованих на розвиток та інвестиції, скоротилася до 10,2% у загальній структурі видатків. Найвищий рівень капітальних видатків

було зафіксовано у 2023 році, коли ця частка досягла 23,7%, що стало можливим завдяки суттєвим надходженням військового ПДФО.

Щодо видатків на утримання апарату органів місцевого самоврядування, найнижча їх частка спостерігається в обласних бюджетах, Києві та великих містах (рис. 2.10). Натомість у селах та селищах цей показник значно вищий — 14,2% та 12,6% відповідно.

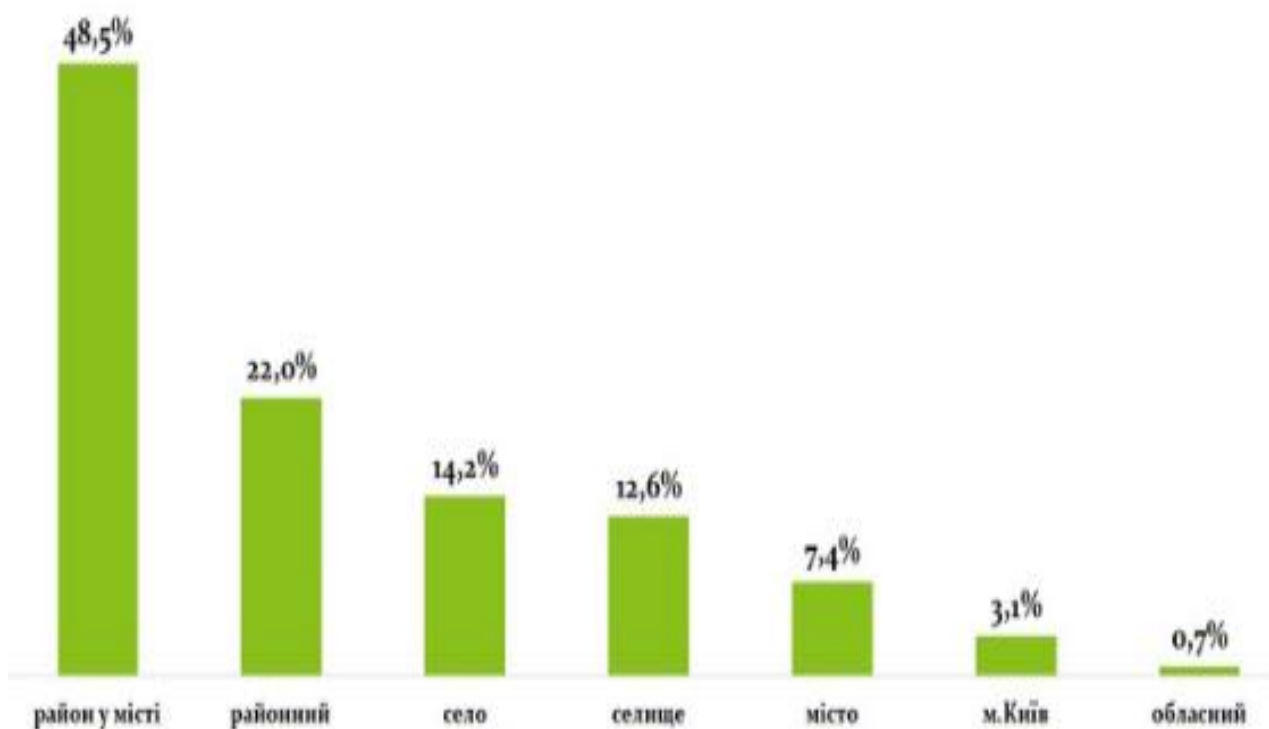


Рис. 2.10. Частка видатків на управління у видатках місцевих бюджетів

Видатки на заробітну плату у державному управлінні в окремих регіонах щорічно зростають. У деяких регіонах показники повернулися до рівня 2021 року, а в інших — все ще залишаються нижчими за рівень 2021 року, особливо в областях, де ведуться або велися бойові дії. У Закарпатській області, наприклад, у 2023 році видатки на зарплати зросли на 24,3% порівняно з 2021 роком, що склало додаткові 285,3 млн. грн. У Чернівецькій області на заробітну плату органів місцевого самоврядування витрати також збільшилися на 148,0 млн. грн. (+20,1%). Найзначніші зростання в апараті управління органів місцевого самоврядування зафіксовано у Львівській області, де вони збільшилися на 421,9 млн. грн. (рис. 2.11) [1].

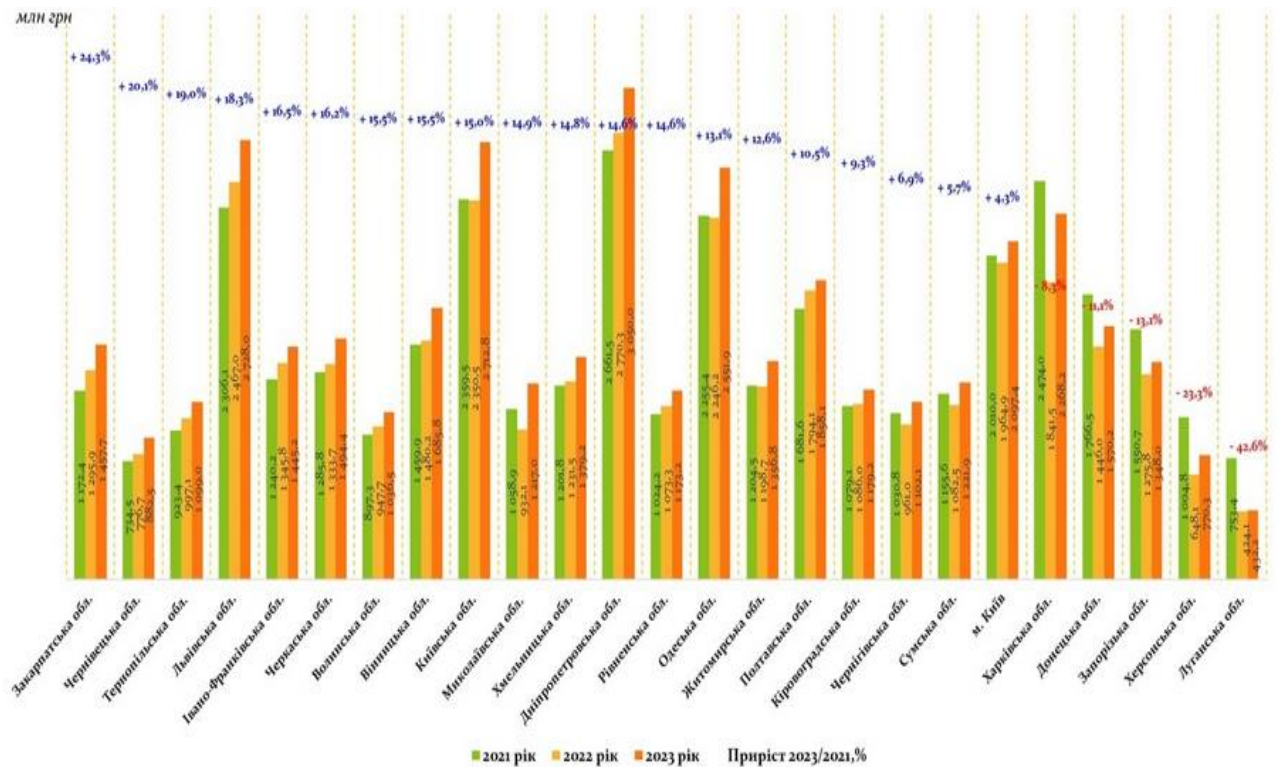


Рис. 2.11. Динаміка видатків на оплату праці в державному управлінні

Основну частку видатків на оплату праці, безперечно, займає сфера освіти. Динаміка видатків за галузями, подана на рис. 2.12, показує позитивну тенденцію у всіх сферах і за всіма типами бюджетів, підтверджуючи зростання фінансування.

Тип бюджету	Загальнодержавні функції	Порядок, безпека та суди	Економічна діяльність	Охорона природи	ЖКГ	Охорона здоров'я	Дух. та фіз. розвиток	Освіта	Соціальний захист	Загальний підсумок
м.Київ	+2 624,0	+51,8	+8 155,7	+39,5	+3 087,0	+1 155,9	+2,3	+888,4	+1 284,9	+17 289,6
міста	+6 998,1	+3 470,4	+14 705,8	+164,5	+6 107,7	+2 374,3	+370,6	+4 658,6	+4 596,0	+43 445,9
обласні бюджети	+10 551,0	+522,5	+11 403,4	+151,9	+477,8	+1 074,7	+114,7	+2 302,0	+405,2	+27 003,1
райони у містах	+3,2	+0,0	+1,1	+0,0	+15,4	+0,0	+0,0	+0,0	+57,8	+77,5
районні бюджети	-31,3	+46,8	+5,3	-1,4	-2,9	+0,3	+0,0	-0,2	+383,6	+400,2
селища	+1 999,4	+804,3	+2 919,7	+57,6	+2 163,6	+384,0	+158,0	+1 817,5	+272,2	+10 576,2
села	+1 812,0	+395,4	+4 122,9	+95,1	+1 102,5	+148,6	+232,5	+1 740,9	+247,2	+9 897,2
Загальний підсумок	+23 956,4	+5 291,1	+41 313,8	+507,2	+12 951,0	+5 137,8	+878,1	+11 407,3	+7 246,9	+108 689,8

Рис. 2.12. Динаміка видатків по галузях в розрізі видів бюджетів

Аналізуючи фінансування різних галузей у період з 2018 до 2023 року (рис. 2.13), можна помітити різке зростання витрат на безпеку та правопорядок у 2022-2023 роках порівняно з попередніми періодами. На жаль, у 2022 році через війну видатки на житлово-комунальне господарство скоротилися на 28%, проте у 2023 році вони зросли на 53% [1].

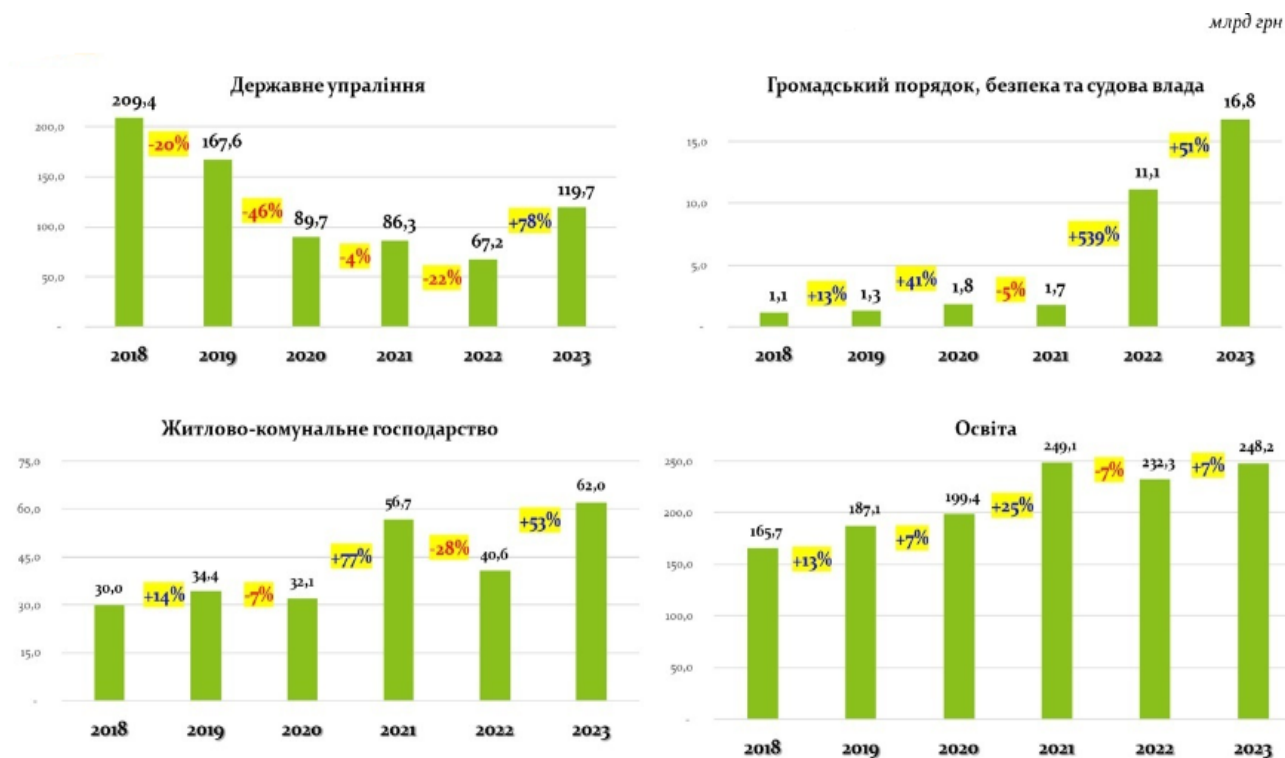


Рис. 2.13. Динаміка видатків місцевих бюджетів за 2018-2023 роки

Таким чином, громади продемонстрували, що бюджети місцевого самоврядування є фундаментом стабільності місцевих фінансів. Вони здатні ефективно керувати отриманими ресурсами, нарощувати їх, оперативно реагувати на непередбачувані виклики, забезпечувати високий рівень послуг у будь-яких умовах і швидко адаптуватися до нових реалій.

2.2. Управління доходами бюджету територіальної громади

Великокучурівська сільська територіальна громада була створена 1 січня

2016 року відповідно до закону України про децентралізацію. До її складу входять п'ять населених пунктів: Великий Кучурів (адміністративний центр), Глибочок, Годилів, Снячів та Тисовець. Загальна чисельність населення громади становить 14418 осіб, а площа території - 98,037 км².

На території громади зареєстровано 683 суб'єкти підприємницької діяльності, з яких активно працюють близько 235. Основні види діяльності включають будівництво, виготовлення вікон і дверей, торгівлю, громадське харчування, виробництво цегли, сільське господарство, садівництво, швейне виробництво, виготовлення свічок, а також надання транспортних послуг.

Серед провідних підприємств громади виділяються ТзОВ «Вікна-Стиль», яке спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон і дверей, ТзОВ «АПЛОТ» із виробництва меблів, компанія «Сіанон-ЛТД», що займається продажем будівельних матеріалів, Придністровська дослідна станція садівництва «Яблунівка» та цегельний завод у селі Снячів. Кожне з цих підприємств має від 10 до 60 офіційно оформлених працівників і регулярно сплачує податки з їхніх доходів до місцевого бюджету.

За останні два роки найдинамічніше розвивалася роздрібна торгівля. Підприємці громади мають значні можливості для зростання через підвищення якості обслуговування, розширення асортименту товарів та послуг.

Останнім часом бізнес і бюджетна сфера дедалі сильніше відчувають нестачу кваліфікованих кадрів. Розташування неподалік від обласного центру створює для підприємств додатковий виклик, адже багато спеціалістів обирають роботу в Чернівцях через вищий рівень заробітної плати.

Воєнні дії в Україні викликали нову хвилю трудової міграції, що особливо помітно і у Великокучурівській громаді. Місцеві жителі активно виїжджають на роботу до європейських країн, зокрема до Польщі, Італії, Іспанії, Німеччини, Великобританії, а також на сезонні роботи до Румунії та Угорщини, звідки часто надсилають кошти додому. Щороку від 450 до 1500 осіб виїжджають на роботу за кордон. Місцевий бізнес поки що не здатен забезпечити зарплатню, конкурентну з європейським ринком, яка часто

перевищує місцеву на 70-75%, навіть для некваліфікованих працівників.

На основі аналізу соціально-економічного стану громади було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз Великокучурівської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільського господарства та розвитку зеленого туризму. 2. Розвинуте транспортне сполучення до обласного центру й кордону з Румунією. 3. Людський потенціал (почуття господаря у мешканців) 4. Наявність професійних кадрів (вчителів, лікарів, технічних працівників, службовців) 5. Досвід участі у загальнодержавних і міжнародних програмах з підтримки децентралізації. 6. Позитивна демографічна динаміка (скорочення чисельності місцевого населення супроводжується приростом сімей з обласного центру й інших областей України).	1. Середній рівень якості надання послуг. 2. Низький рівень розвитку підприємництва у селах громади, пасивність громади до актуальних проблем сіл. 3. Високий рівень відтоку робочої сили в міста та за кордон. 4. Відсутність вільних територій під будівництво нових господарських об'єктів. 5. Нерозвинута інфраструктура: часткова відсутність облаштування доріг з твердим покриттям, вуличного освітлення, обладнаних відпочинкових зон і спортивних майданчиків. 6. Відсутність вільних земельних ділянок промислового і комерційного призначення.
Можливості	Загрози
1. Участь у програмах міжнародної технічної допомоги. 2. Збільшення внутрішніх і зовнішніх інвестицій в економіку громади (в т.ч. шляхом мобілізації коштів від трудових мігрантів з-за кордону). 3. Створення нових робочих місць, сприятливих умов для малого й середнього бізнесу. 4. Покращення транспортної інфраструктури сіл за рахунок ремонту доріг. 5. Децентралізація влади, поява стимулів та механізмів державної підтримки місцевого економічного розвитку. 6. Освоєння нових ринків збуту. 7. Безпосередня близькість до обласного центру (5-7 км.) і низькі логістичні витрати / оренда. 8. Розвиток сільського господарства через ідентифікацію значущих напрямків (бджолярство, садівництво, тваринництво, лікарські рослини та інше.) 9. Значний туристичний історико-культурний і природно-рекреаційний потенціал.	1. Зубожіння сільського населення та зростання безробіття. 2. Корупція на загальнодержавному рівні. 3. Збільшення податкового й іншого роду навантажень на підприємців і потенційних інвесторів. 4. Недосконалість і нестабільність податкового та іншого регуляторного законодавства. 5. Нестабільна економічна ситуація в державі. 6. Політична та валютна нестабільність. 7. Постійне непрогнозоване зростання цін на енергоресурси. 8. Конкуренція місцевого бізнесу з великими національними мережевими підприємствами, Чернівецькими підприємствами. 9. Ведення військових дій на території України.

З урахуванням ключових показників соціально-економічного розвитку проведемо аналіз практики формування доходної частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади. Розглянемо динаміку доходів бюджету громади за період 2019–2023 років (табл. 2.2).

Аналіз доходної частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади за 2019–2023 роки показує тенденцію зростання надходжень за основними джерелами, окрім цільових фондів. Доходи бюджету громади зросли з 97838,7 тис. грн. у 2019 році до 147050,1 тис. грн. у 2023 році.

Абсолютний приріст за період з 2023 по 2019 рік становить 49211,4 тис. грн. (50,30%), що вказує на позитивну динаміку бюджету громади.

Таблиця 2.2

Динаміка доходної частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади у 2019-2023 роках, тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютний приріст (+/-)		Відносний приріст (%)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2022	2023/ 2019	2023/ 2022
Податкові надходження	19844,6	25867,4	33415,6	31885,5	39452,6	19608	7567,1	98,81	23,73
Неподаткові надходження	2399,5	1556,6	4890,6	9641,2	24938,5	22539	15297,3	939,32	158,67
Доходи від операцій з капіталом	0,0	38,2	2284,3	95,4	140,8	140,8	45,4	+100	47,59
Цільові фонди	737,2	796,5	788,7	1098,6	161,8	-575,4	-936,8	-78,05	-85,27
Офіційні трансферти	74857,4	63255	71076,3	67917,9	82356,4	7499	14438,5	10,02	21,26
Усього доходів	97838,7	91513,7	112455,5	110638,6	147050,1	49211,4	36411,5	50,30	32,91

Податкові надходження зросли з 19844,6 тис. грн. у 2019 році до 39452,6 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний їх приріст у 2023 році порівняно із 2019 склав 19608 тис. грн. (98,81%), а приріст у 2023 порівняно із 2022 – 7567,1 тис. грн. (23,73%).

Значне зростання спостерігається й неподаткових надходжень: з 2399,5 тис. грн. у 2019 році до 24938,5 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний їх приріст у 2023 році порівняно із 2019 становить 22539 тис. грн. (939,32%). Такий приріст зумовлений значним збільшенням у 2023 році власних надходжень бюджетних установ, зокрема отриманням благодійних внесків, грантів і дарунків.

Аналіз структури доходів бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади у 2019-2023 роках показує, як змінилась частка різних джерел доходів протягом цього періоду.

Частка податкових надходжень зросла з 20,28% у 2019 році до 29,71% у 2021 році, проте у 2023 році знизилась до 26,83%. Абсолютний приріст з 2019 до 2023 року склав 6,55%, а в порівнянні з 2022 роком — зменшення на 1,99%.

Неподаткові надходження збільшили свою частку з 2,45% у 2019 році до 16,96% у 2023 році. Абсолютний приріст становить 14,51%, що свідчить про значний ріст цього джерела доходу. Це вказує на успішні ініціативи щодо залучення позабюджетних коштів та ефективного використання активів громади.

Частка доходів від операцій з капіталом залишалася дуже малою, зростаючи з 0% у 2019 році до 0,10% у 2023 році.

Частка цільових фондів в структурі доходів знизилась з 0,75% у 2019 році до 0,11% у 2023 році. Абсолютний приріст з 2019 до 2023 року становить - 0,64%, а у порівнянні з 2022 роком -0,88%.

Частка офіційних трансфертів зменшилася з 76,51% у 2019 році до 56,01% у 2023 році. Абсолютний приріст становить -20,51%, а в порівнянні з 2022 роком -5,38%. Це значне зниження свідчить про зменшення фінансової підтримки «згори», що потребує уваги та пошуку додаткових джерел власних надходжень для забезпечення фінансової стабільності громади.

У цілому, структура доходів бюджету Великокучурівської громади демонструє зміну акцентів у джерелах доходу. Зростання неподаткових надходжень є позитивним знаком, однак зниження частки податкових надходжень вимагає уважного аналізу та можливої корекції бюджетної політики для підтримки стабільності та розвитку громади.

Враховуючи, що основну частку у структурі доходів бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади серед власних надходжень складають податкові надходження, здійснимо аналіз їхньої динаміки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка податкових надходжень бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади у 2019-2023 роках, тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютний приріст (+/-)		Відносний приріст (%)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023/ 2022	2023/ 2019	2023/ 2022
Податок та збір на доходи фізичних осіб	7783,4	8855,2	13310,9	16189,5	19546,6	11763,2	3357,1	151,13	20,74
Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	219,3	377,4	299,3	366,7	350,6	131,3	-16,1	59,87	-4,39
Внутрішні податки на товари та послуги	579,8	610,1	931,9	1137,1	1972,7	1392,9	835,6	240,24	73,49
Місцеві податки та збори	11257,3	16018,8	18869,8	14190,0	17580,0	6322,7	3390	56,17	23,89
Інші податки та збори	4,8	5,9	3,7	2,2	2,7	-2,1	0,5	-43,75	22,73
Усього податкових надходжень	19844,6	25867,4	33415,6	31885,5	39452,6	19608,0	7567,1	98,81	23,73

Аналіз динаміки податкових надходжень бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади у 2019-2023 роках дозволяє оцінити зміни в різних джерелах податкових надходжень та їх вплив на доходну частину бюджету громади.

Загальний обсяг податкових надходжень зріс з 19844,6 тис. грн. у 2019 році до 39452,6 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 19608,0 тис. грн. Відносний - 98,81% порівняно з 2019 роком та 23,73% в порівнянні з 2022 роком.

Податок та збір на доходи фізичних осіб зріс з 7783,4 тис. грн. у 2019 році до 19546,6 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 11763,2 тис. грн. Відносний - 151,13% порівняно з 2019 роком і 20,74% в порівнянні з 2022 роком.

Структура податкових надходжень бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади за період 2019-2023 років вказує на зміни в розподілі фінансових потоків між різними категоріями податків.

Частка податку та збору на доходи фізичних осіб зросла з 39,22% у 2019 році до 49,54% у 2023 році, досягнувши абсолютного приросту у 10,32%. Проте в порівнянні з попереднім роком спостерігається зниження на 1,23%.

Частка рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів залишалася на досить низькому рівні, коливаючись навколо 1%. У 2023 році вона зменшилась до 0,89%, що на 0,22% менше, ніж у 2019 році.

Внутрішні податки на товари та послуги показали зростання їх частки з 2,92% у 2019 році до 5,00% у 2023 році. Абсолютний приріст становить 2,08%, з позитивною динамікою у 1,43% порівняно з 2022 роком.

Частка місцевих податків зменшилась з 56,73% у 2019 році до 44,56% у 2023 році, що є суттєвим зниженням у 12,17%.

Частка інших податків залишилась на стабільно низькому рівні (0,01% у 2023 році), що свідчить про їх незначний вплив на бюджет громади.

Отже, важливими є збільшення частки податків на доходи фізичних осіб і внутрішніх податків на товари та послуги, що сприяє стабільності бюджету. Проте зниження частки місцевих податків (в першу чергу земельного податку з юридичних осіб) та рентних платежів потребує уваги та аналізу причин, аби покращити фінансову ситуацію громади в майбутньому.

2.3. Управління видатками бюджету територіальної громади

У Великокучурівській територіальній громаді освітні послуги забезпечуються закладами дошкільної та загальної середньої освіти, яких у громаді налічується шість. Мережа закладів культури представлена чотирма об'єктами, включно з будинками культури в кожному селі (в селі Глибочок діє

сільський клуб). Спорт також є важливою частиною життя громади: у Великому Кучурові функціонує дитячо-юнацька спортивна школа.

Раніше в громаді працювали три амбулаторії та два фельдшерсько-акушерські пункти. У процесі оптимізації мережі закладів охорони здоров'я фельдшерсько-акушерські пункти (ФАПи) було закрито, а амбулаторії об'єднано в єдине комунальне некомерційне підприємство, яке має адміністрацію в селі Великий Кучурів. Завдання соціального захисту надає комунальна установа «Центр надання соціальних послуг».

Розглянемо динаміку видаткової частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади за 2019–2023 роки, представлену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка видаткової частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади у 2019-2023 роках, тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютний приріст (+/–)		Відносний приріст (%)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 / 2019	2023 / 2022	2023 / 2019	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Державне управління	9811,8	11089,1	14457,4	14070,6	35851,4	26039,6	21780,8	265,39	154,80
Освіта	48935,6	53020,9	71595,1	71109,1	83247,1	34311,5	12138	70,12	17,07
Охорона здоров'я	1745,4	1728,4	1457	1044,6	1162,3	-583,1	117,7	-33,41	11,27
Соціальний захист та соціальне забезпечення	658,8	945,4	4340,5	9236,5	2432,5	1773,7	-6804	269,23	-73,66
Житлово-комунальне господарство	5893,9	4728,8	5604,8	6671,7	8293,2	2399,3	1621,5	40,71	24,30
Культура і мистецтво	1176,1	1213,4	1075,6	1528,6	1315,8	139,7	-212,8	11,88	-13,92
Фізична культура і спорт	1973	2737,5	1796,3	1731,8	2319,1	346,1	587,3	17,54	33,91
Економічна діяльність	14558,8	6713,4	9449	4943,1	6588,3	-7970,5	1645,2	-54,75	33,28
Інша діяльність	3074,8	1948,6	1548,1	3061	2133,1	-941,7	-927,9	-30,63	-30,31

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Разом видатків без трансфертів	87828,2	84125,5	111323,8	113397	143342,8	55514,6	29945,8	63,21	26,41
Кошти, що передаються до інших бюджетів	9270,5	2868,3	1272,9	1992,3	2239,1	-7031,4	246,8	-75,85	12,39
Усього видатків	97098,7	86993,8	112596,7	115389,3	145581,9	48483,2	30192,6	49,93	26,17

Аналіз видаткової частини бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади за 2019-2023 роки дозволяє оцінити зміни у видатках на основні функції громади, а також загальну динаміку бюджету. Загальний обсяг видатків бюджету громади зріс на 48483,2 тис. грн. до 2023 року порівняно з 2019 роком, а приріст до 2022 року становить 30192,6 тис. грн. Відносний приріст до 2019 року склав 49,93%, а до 2022 року — 26,17%, що вказує на загальне зростання видаткової частини бюджету.

Абсолютний приріст видатків на державне управління у 2023 році порівняно з 2019 роком становить 26039,6 тис. грн., що свідчить про значне їх зростання. Порівняно з 2022 роком приріст склав 21780,8 тис. грн., відносний приріст до 2019 року — 265,39%, а до 2022 року — 154,80%.

Видатки на освіту зросли на 34311,5 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2019 роком. Порівняно з 2022 роком приріст становить 12138 тис. грн., відносний приріст до 2019 року — 70,12%, а до 2022 року — 17,07%, що вказує на стаке зростання видатків на освіту.

У 2023 році порівняно з 2019 роком видатки на охорону здоров'я зменшилися на 583,1 тис. грн. Порівняно з 2022 роком видатки зросли на 117,7 тис. грн., що свідчить про деяке відновлення. Відносний приріст до 2019 року становить -33,41%, а до 2022 року 11,27%, що відображає загальне зменшення видатків на охорону здоров'я.

Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення зросли на 1773,7 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2019 роком, але зменшилися на 6804 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Відносний приріст до 2019 року становить 269,23%, але до 2022 року -73,66%, що свідчить про значні коливання в обсягах

соціальних витрат.

Видатки на ЖКГ зросли на 2399,3 тис. грн. до 2023 року порівняно з 2019 роком, а в порівнянні з 2022 роком приріст становив 1621,5 тис. грн. Відносний приріст до 2019 року склав 40,71%, а до 2022 року — 24,30%, що свідчить про позитивну динаміку.

Видатки на культуру та мистецтво зросли на 139,7 тис. грн. до 2023 року порівняно з 2019 роком, але знизилися на -212,8 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Відносний приріст до 2019 року становить 11,88%, але порівняно з 2022 роком спостерігається спад на 13,92%.

У 2023 році видатки на фізичну культуру і спорт зросли на 346,1 тис. грн. порівняно з 2019 роком, а приріст до 2022 року становив 587,3 тис. грн. Відносний приріст до 2019 року — 17,54%, а до 2022 року — 33,91%, що вказує на поступове збільшення фінансування.

Видатки на економічну діяльність зменшилися на 7970,5 тис. грн. до 2023 року порівняно з 2019 роком, але зросли на 1645,2 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Відносний приріст до 2019 року становить -54,75%, але порівняно з 2022 роком 33,28%.

Видатки на іншу діяльність зменшилися як у порівнянні з 2019 роком (-941,7 тис. грн.), так і з 2022 роком (-927,9 тис. грн). Відносний приріст до 2019 року становить -30,63%, а до 2022 року -30,31%.

Отже, основні статті видатків бюджету, такі як державне управління, освіта та житлово-комунальне господарство, демонструють значне зростання. Видатки на охорону здоров'я, соціальний захист і економічну діяльність зазнали скорочення, але з деяким відновленням у короткостроковій перспективі. Загальна динаміка вказує на стабільне зростання видаткової частини бюджету.

Розглянемо структуру видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади за період 2019–2023 років. Отримані результати будуть представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної
громади у 2019-2023 роках, %

Показники	Роки					Абсолютний приріст (+/-)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 / 2019	2023 / 2022
Державне управління	10,10	12,75	12,84	12,19	24,63	14,52	12,43
Освіта	50,40	60,95	63,59	61,63	57,18	6,78	-4,44
Охорона здоров'я	1,80	1,99	1,29	0,91	0,80	-1,00	-0,11
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0,68	1,09	3,85	8,00	1,67	0,99	-6,33
Житлово-комунальне господарство	6,07	5,44	4,98	5,78	5,70	-0,37	-0,09
Культура і мистецтво	1,21	1,39	0,96	1,32	0,90	-0,31	-0,42
Фізична культура і спорт	2,03	3,15	1,60	1,50	1,59	-0,44	0,09
Економічна діяльність	14,99	7,72	8,39	4,28	4,53	-10,47	0,24
Інша діяльність	3,17	2,24	1,37	2,65	1,47	-1,70	-1,19
Разом видатків без трансфертів	90,45	96,70	98,87	98,27	98,46	8,01	0,19
Кошти, що передаються до інших бюджетів	9,55	3,30	1,13	1,73	1,54	-8,01	-0,19
Усього видатків	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Аналіз структури видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади відображає зміни у розподілі коштів за основними статтями бюджету, а також загальні тенденції в структурі.

Частка видатків на державне управління зросла з 10,10% у 2019 році до 24,63% у 2023 році. Абсолютний приріст до 2023 року порівняно з 2019 роком становить +14,52%, а до 2022 року +12,43%.

Частка видатків на освіту зросла з 50,40% у 2019 році до 57,18% у 2023 році, проте спостерігається зниження з 61,63% у 2022 році. Абсолютний приріст до 2023 року порівняно з 2019 роком становить +6,78%, але порівняно з 2022 роком відбулося зменшення на -4,44%.

Частка видатків на охорону здоров'я знизилася з 1,80% у 2019 році до 0,80% у 2023 році. Абсолютний приріст до 2023 року порівняно з 2019 роком склав -1,00%, а до 2022 року — -0,11%.

Частка видатків на соціальний захист зросла з 0,68% у 2019 році до 1,67% у 2023 році. Абсолютний приріст до 2023 року порівняно з 2019 роком становить +0,99%, а до 2022 року — -6,33%.

Частка видатків на житлово-комунальне господарство знизилася з 6,07% у 2019 році до 5,70% у 2023 році.

Частка видатків на економічну діяльність знизилася з 14,99% у 2019 році до 4,53% у 2023 році. Це зниження свідчить про перерозподіл видатків від економічного сектору до інших напрямків.

Таким чином, найбільш суттєве зростання спостерігається у видатках на державне управління та освіту, які залишаються найбільшими статтями. Зниження частки видатків спостерігається на охорону здоров'я, економічну діяльність, культуру та спорт.

Проаналізуємо зміни у видатках бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на соціальний захист і соціальне забезпечення в період 2019–2023 років, представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на соціальний захист та соціальне забезпечення
у 2019-2023 роках, тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютний приріст (+/-)		Відносний приріст (%)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023 / 2022	2023/ 2019	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надання пільг з оплати послуг зв'язку, інших передбачених законодавством пільг окремим категоріям громадян та компенсації за пільговий проїзд окремих категорій громадян	0,0	49,6	44,3	11,3	17	17	5,7	+100	50,44

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Заклади і заходи з питань дітей та їх соціального захисту	106,5	0,0	478,9	48,1	0,0	-106,5	-48,1	-100,00	-100,00
Здійснення соціальної роботи з вразливими категоріями населення	0,0	0,0	1001,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Видатки на поховання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни	0,0	0,0	0,0	314,1	117,5	117,5	-196,6	+100	-62,59
Видатки, пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану	0,0	0,0	0,0	5128,1	374	374	-4754,1	+100	-92,71
Інші заклади та заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення	153,2	895,8	2815,9	3734,9	1924	1770,8	-1810,9	1155,87	-48,49
Усього видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення	658,8	945,4	4340,5	9236,5	2432,5	1773,7	-6804	269,23	-73,66

Динаміка видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на соціальний захист та соціальне забезпечення у 2019–2023 роках показує суттєві зміни як за окремими напрямками, так і в загальній структурі. Загальний обсяг видатків на соціальний захист зріс з 658,8 тис. грн. у 2019 році до 9236,5 тис. грн. у 2022 році, а потім скоротилися до 2432,5 тис. грн. у 2023, що, в першу чергу було зумовлено стрімким скороченням видатків, які пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану.

У 2019 році видатки на надання пільг на оплату послуг зв'язку та компенсації за пільговий проїзд були відсутні, проте з'явилися з 2020 році й у 2023 склали 17 тис. грн. Абсолютний приріст за період з 2019 по 2023 роки становить 17 тис. грн. (100%), а відносний приріст за 2023/2022 —50,44%.

Видатки на здійснення соціальної роботи з вразливими категоріями населення були передбачені лише у 2021 році і склали 1001,4 тис. грн., після чого знову відсутні.

У 2022 році видатки на поховання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни склали 314,1 тис. грн., а у 2023 році — 117,5 тис. грн. Абсолютний приріст за період 2023/2022 склав -196,6 тис. грн. (-62,59%).

Видатки на підтримку ВПО з'явилися у 2022 році в обсязі 5128,1 тис. грн., а у 2023 році скоротилися до 374 тис. грн.

Отже, динаміка видатків на соціальний захист у Великокучурівській громаді характеризується значними коливаннями. У 2022 році вони досягли максимальних значень, особливо в частині підтримки ВПО, проте у 2023 році суттєво скоротилися.

Дослідимо зміни у видатках бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на економічну діяльність за період 2019–2023 років, результати якого відображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на економічну діяльність у 2019-2023 роках, тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютний приріст (+/-)		Відносний приріст (%)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2019	2023 / 2022	2023/ 2019	2023/ 2022
Сільське, лісове, рибне господарство та мисливство	269,1	137,0	77,0	0,0	81,0	-188,1	81	-69,90	+100
Будівництво та регіональний розвиток	11889,7	3776,6	4808,5	2653,1	4040,5	-7849,2	1387,4	-66,02	52,29
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	1403,9	2048,3	3495,5	1794,1	2184,5	780,6	390,4	55,60	21,76
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	996,1	751,5	1068	495,9	282,3	-713,8	-213,6	-71,66	-43,07
Усього видатків на економічну діяльність	14558,8	6713,4	9449	4943,1	6588,3	-7970,5	1645,2	-54,75	33,28

Динаміка видатків бюджету Великокучурівської сільської територіальної громади на економічну діяльність у 2019-2023 роках свідчить про значні зміни

у фінансуванні різних напрямків економічної діяльності громади. Загальний обсяг видатків на економічну діяльність зменшився з 14558,8 тис. грн. у 2019 році до 6588,3 тис. грн. у 2023 році.

У 2019 році видатки на сільське, лісове, рибне господарство та мисливство становили 269,1 тис. грн., але до 2023 року вони значно зменшилися до 81,0 тис. грн. Абсолютний приріст у 2023/2019 склав -188,1 тис. грн. (-69,90%), але в порівнянні з 2022 роком у 2023 році спостерігається приріст на 81,0 тис. грн. (+100%).

Видатки на будівництво та регіональний розвиток були найвищими у 2019 році — 11889,7 тис. грн., проте згодом значно скоротилися до 4040,5 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023/2019 склав -7849,2 тис. грн. (-66,02%), однак у 2023 році спостерігається приріст на 1387,4 тис. грн. (52,29%) порівняно з 2022 роком.

Видатки на транспорт та дорожнє господарство поступово зростали з 1403,9 тис. грн. у 2019 році до 2184,5 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст у 2023/2019 склав 780,6 тис. грн. (55,60%), а в 2023/2022 — 390,4 тис. грн. (21,76%).

Видатки на інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю зменшувалися: з 996,1 тис. грн. у 2019 році до 282,3 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023/2019 склав -713,8 тис. грн. (-71,66%), а в порівнянні з 2022 роком — -213,6 тис. грн. (-43,07%).

Загалом динаміка видатків на економічну діяльність Великокучурівської громади характеризується тенденцією до скорочення фінансування у більшості сфер, особливо у будівництві та регіональному розвитку. Стабільне зростання демонструють тільки видатки на транспорт та дорожнє господарство.

Висновки до розділу 2

У процесі проведення аналізу практики управління коштами бюджету територіальної громади зроблено такі висновки:

- проведено аналіз основних показників місцевих бюджетів як фінансової бази органів місцевого самоврядування. Громади продемонстрували свою стійкість, фінансову автономність та стабільність у забезпеченні публічних послуг. Саме ці бюджети є основою стабільності місцевих фінансових ресурсів, що забезпечує стійкість у кризові часи. В умовах війни найбільше зростання продемонстрували видатки на громадський порядок, безпеку та судову систему, які збільшилися більш ніж у 9 разів. Також на 90% зросли видатки на соціальний захист.;

- досліджено доходну частину бюджету Великокучурівської територіальної громади. Доходи бюджету громади протягом 2019-2023 років загалом демонструють позитивну динаміку (окрім цільових фондів), що дозволяє стабільно фінансувати видаткові потреби. Зростання питомої ваги неподаткових надходжень є позитивним знаком, однак має місце зниження частки податкових надходжень. Поряд з тим, динаміка податкових надходжень показує позитивні тенденції, зокрема, значним є зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб та внутрішніх податків на товари та послуги;

- проаналізовано видаткову частину бюджету територіальної громади. Загальна динаміка вказує на стабільне зростання видаткової частини бюджету. Основні статті видатків бюджету, такі як державне управління, освіта та житлово-комунальне господарство, демонструють значне зростання. Видатки на охорону здоров'я, соціальний захист і економічну діяльність зазнали скорочення, але з деяким відновленням у звітному році. Динаміка видатків на соціальний захист характеризується коливаннями, а видатків на економічну діяльність має тенденцією до скорочення фінансування у більшості сфер.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад

У процесі децентралізації влади в Україні основою ефективного адміністративного устрою є об'єднані територіальні громади, які мають достатні ресурси для вирішення питань місцевого самоврядування, включно з інфраструктурою та кадровим потенціалом. Фінансова децентралізація надала можливість місцевим бюджетам стати фінансово незалежними від державного, що, у свою чергу, сприяло плануванню розвитку регіонів та реалізації актуальних проєктів. Держава підтримує об'єднані громади шляхом надання субвенцій, спрямованих на створення інфраструктури, узгодженої з планами соціально-економічного розвитку громад.

Головним призначенням трансфертів є наповнення бюджету ОТГ, а також забезпечення раціонального розподілу і використання коштів. При цьому особливе значення має бюджетна ефективність, оскільки від неї залежать стратегічні та оперативні можливості розвитку об'єднаних територіальних громад та регіонів у цілому. Формування бюджету передбачає оптимальне залучення і використання ресурсів, що є ключовим для стабільного функціонування соціально-економічної системи та досягнення максимального ефекту. Комплексний підхід до бюджетної ефективності означає як оптимізацію розподілу коштів, так і їх доцільне використання [23].

Нестабільна макроекономічна ситуація, яка склалася через триваючу агресію Росії проти України, призвела до значної міграції населення, зупинки діяльності багатьох бізнесів і суттєво підірвала бюджет країни. Високий рівень

невизначеності та обмеженість ресурсів у різних секторах економіки породжують нові виклики, що потребують термінової реакції та швидких перетворень. Кожна четверта громада, що знаходилась у зоні російського вторгнення, отримала принаймні на 50% менше доходів у порівнянні з довоєнними планами. Серед громад, які залишились поза зоною бойових дій, дві третини також зазнали скорочення доходів. Найбільш постраждали надходження від податку на доходи фізичних осіб, акцизного податку та земельного податку. Для ефективного подолання цих викликів у середньо- та довгостроковій перспективі необхідне стратегічне бачення щодо відновлення та розвитку країни, а також формування плану подальших реформ у різних галузях економіки [29].

У структурі суспільних відносин важливу роль відіграє місцевий бюджет, який визначає фінансову спроможність регіону та сприяє збалансованому соціально-економічному розвитку. З розвитком місцевого самоврядування, зростанням уваги до розвитку об'єднаних територіальних громад та передачею відповідальності за соціально-економічний розвиток на місцевий рівень стало зрозуміло, що стабільний та динамічний розвиток регіонів неможливий без зміцнення бюджетних можливостей [29].

Російське вторгнення спричинило суттєві виклики для місцевих громад. Сьогодні на місцевому рівні необхідно знаходити рішення для гуманітарних, комунальних, логістичних і міграційних питань, спрямованих на відновлення пошкодженої інфраструктури. Це завдання потребує значного фінансового забезпечення.

Координація фінансових ресурсів і вирівнювання регіональних диспропорцій можливе лише завдяки ефективному фінансовому управлінню. Важливо створити платформу для структурних змін, які забезпечать розвиток та ефективне формування територіально-економічного простору.

Необхідно також впровадити методологію оцінки фінансових показників, яка допоможе визначити здатність громад залучати додаткові надходження до бюджету. Система фінансового менеджменту має забезпечити ефективний

перерозподіл фінансових ресурсів, щоб досягти справедливого розподілу бюджетних коштів. Такий підхід сприятиме зростанню фінансової бази, забезпеченню соціально-економічної стабільності, фінансово-бюджетній безпеці та підтримає розвиток територіальних громад.

Реалізація окремих аспектів потребує вдосконалення законодавства, щоб чітко визначити повноваження об'єднаних територіальних громад у формуванні дохідної і витратної частин бюджету. Відсутність нормативної визначеності негативно впливає на якість стратегічного планування і прогнозування фінансових показників на перспективу [23.].

Для розв'язання проблем бюджетного фінансування необхідно створити стратегічну основу регіонального фінансового менеджменту, зокрема розробити методологічні та прикладні аспекти на засадах системного підходу для оптимізації управлінських процесів. Важливу роль у цьому відіграє відповідальність, яка безпосередньо впливає на ефективність та сприяє сталому розвитку регіону через належне управління фінансами. У зв'язку з цим, одним із ключових елементів ефективного фінансового менеджменту є відповідальність усіх залучених сторін.

На етапі формування бюджету відповідальність несуть платники податків і фіскальні органи, на етапі розподілу — місцева влада, а на етапі використання коштів — виконавці. Таким чином, особлива увага має приділятися моделюванню стратегічного фінансового менеджменту, спрямованого на забезпечення сталого розвитку території, оптимізацію фінансових ресурсів та покращення дохідної частини бюджету, що дозволить створити ефективну систему управління в умовах децентралізації.

Для громад важливо вдосконалювати інвестиційний клімат і підвищувати купівельну спроможність населення через оцінку фінансових ресурсів, пошук прихованих резервів та розкриття потенціалу територій. Це сприяє залученню їх у розвиток громади, а також підвищенню ефективності фінансових структур, оскільки саме людські ресурси виступають генератором ідей та стимулом до змін.

Практичний досвід свідчить, що регіони з обмеженими фінансовими можливостями не можуть самотужки вирівняти фінансові диспропорції, отже, подолання цих викликів вимагає розробки системного підходу до управління фінансовими ресурсами. Такий підхід спрямований на подолання негативних наслідків і створення єдиного фінансового простору.

Розв'язання питання управління фінансами територіальних громад неможливе без урахування рівня бюджетної ефективності. Пропонується впровадити програму фінансового менеджменту територій, яка сприятиме виявленню додаткових ресурсів, залученню нових фінансових надходжень та зниженню залежності від міжбюджетних трансфертів. Важливим вектором є прозорість і ефективність у використанні бюджетних коштів, оскільки члени громади стають не тільки отримувачами, але й розпорядниками фінансових ресурсів. Ступінь громадського схвалення бюджетної політики виступає одним з ключових індикаторів її результативності. Критичною умовою прозорості у формуванні та використанні місцевого бюджету є активне залучення громадян. Рівень громадської участі відображає ефективність фінансового управління та вказує на поступ демократизації в контексті децентралізації розвитку територій.

Отже, бюджетна ефективність ОТГ пов'язана з адміністративною прозорістю, що полягає у забезпеченні права громади на доступ до фінансової інформації, спрощенні її подання, урахуванні позиції громадян під час розподілу бюджетних коштів і створенні власних бюджетів. Вирішення цього завдання потребує не тільки відкритого доступу до бюджетної інформації, але й розробки організаційних механізмів для підвищення прозорості бюджетного процесу на місцевому рівні. Потрібно розвивати інформаційну систему для організації та виконання бюджетів громад, удосконалювати нормативно-правову базу та впроваджувати прозорі процедури для забезпечення відкритості бюджетів різного рівня. Особлива увага має приділятися розвитку громадянського суспільства, стимулюванню громадян до участі у важливих рішеннях, а також створенню сприятливих умов для втілення громадських ініціатив.

До факторів, що сприяють покращенню якості життя у Великокучурівській сільській громаді, треба віднести добре розвинену освітню інфраструктуру, високий рівень навчання в школах і дошкільних закладах, а також можливості для участі у культурному, спортивному житті та громадській діяльності.

Серед основних викликів, що постають перед громадою, слід виділити питання охорони здоров'я, забезпечення громадської безпеки, стан дорожньої інфраструктури й вуличного освітлення. Для їх вирішення необхідним є належне й вчасне фінансування цих напрямків, що забезпечують базові потреби громади.

Місцевій владі варто зосередитися на оптимізації джерел та методів залучення податкових, неподаткових надходжень та доходів від операцій із капіталом. Також важливо регулярно моніторити надходження доходів і проводити щомісячний аналіз їх динаміки, акцентуючи на податках і платежах, а також зміцнювати дисципліну платників. Додатково, потрібно шукати способи збільшення дохідної частини бюджету. Щоб досягти цільового та раціонального використання бюджетних коштів громади, треба посилити контроль за їх економним і ефективним розподілом. Важливим є залучення позабюджетних джерел фінансування для розвитку економічної та соціальної сфер громади.

Особливу увагу необхідно приділити активізації та залучення населення громади до процесу прийняття ключових рішень шляхом розробки та впровадження бюджету ініціатив.

3.2. Міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах

Розвиток територіальних громад значною мірою визначається активністю жителів, їх рівнем освіти та вмінням використовувати свої права. Важливими

також є їх готовність долучатися до ухвалення рішень щодо розподілу спільних коштів і ресурсів, а також прагнення до змін всередині громади, які можна реалізувати завдяки сучасним інструментам демократії, таким як партисипативний бюджет. У межах його реалізації, як засобу локальної демократії в Україні, корисним може бути використання міжнародного досвіду [4].

Наприклад, у Парижі (Франція) 5% міського бюджету виділяється на партисипативний бюджет, що дорівнює приблизно 100 млн євро. Голосування проводиться як у письмовій, так і в електронній формах. У Нью-Йорку процедура відрізняється, оскільки тут голосують виключно на паперових носіях. У цій системі також передбачена виборність делегатів, які презентують свої проекти, і процес супроводжується публічними обговореннями. Крім того, голосування проходить окремо для кожного району [6].

У Кельні (Німеччина) бюджет участі функціонує з 2007 року. У перший рік близько 11 тисяч жителів взяли участь у процесі, обравши 300 проектів-переможців через онлайн-голосування. Остаточне рішення щодо їх реалізації приймала Міська Рада. Для членів громади, які не мають доступу до інтернету, передбачена можливість подання проектів у письмовій формі [6].

Сусідня Польща має значно більший досвід у сфері децентралізації, ніж Україна, яка лише нещодавно розпочала процес децентралізаційних реформ. Сьогодні Польща виступає прикладом для України через ментальну схожість обох країн та схожі підходи до реформування адміністративно-територіального устрою. Польський досвід демонструє, що процес реформ може бути досить непростим, проте він швидко приносить позитивні результати. Тому важливо максимально ефективно скористатися цим досвідом.

У Польщі немає закону про принципи партисипативного бюджету, що дає змогу кожному місту, району чи громаді самостійно приймати рішення щодо його впровадження, адаптуючи під власні потреби. Досвід Польщі показує, що місцева влада краще розуміє потреби своєї громади й самостійно вирішує, як витратити бюджетні кошти. Ефективним інструментом у цьому є

розробка проєктів різного спрямування, до реалізації яких залучають і жителів. Це допомагає людям об'єднуватися навколо спільних ідей і проєктів. У Варшаві передбачена можливість поєднувати кілька проєктів, якщо вони стосуються одного об'єкта, що навчає мешканців співпрацювати один з одним [7].

На першому етапі громада пропонує свої проєкти, а міська влада перевіряє можливість їх реалізації. Варто зазначити, що у Варшаві партисипативний бюджет розподіляється між мікрорайонами, а в Польщі загалом відсутнє тематичне розмежування проєктів партисипативного бюджету. Основний поділ ініціатив відбувається на загальноміські, районні та міські.

У Варшаві проєкти перевіряють відповідальні фахівці міської ради, дотримуючись певних критеріїв. Для реалізації проєкти повинні відповідати компетенції міста, бути реалізованими протягом року, залишатися в межах встановленого бюджету, мати загальнодоступний характер і реалізовуватися на міській території. Якщо ж реалізація запланована на приватній землі, необхідний дозвіл від власників. Проєкти також мають узгоджуватися з місцевими програмами й стратегіями.

У разі потреби в доопрацюванні, організатори контактують із автором проєкту. Додаткові експерти не залучаються, але за наявності сумнівів проводиться повторна перевірка. Існує можливість подати апеляцію на результати перевірки. Також проводиться юридична оцінка, де фахівці аналізують можливість реалізації без суб'єктивних оцінок доцільності. Остаточне рішення ухвалює місцева громада [7].

У польській моделі партисипативного бюджету закладено чимало логічних та обґрунтованих аспектів, проте, на відміну від бразильської, вона не забезпечує активного залучення громадян до обговорення проєктів і не стимулює до публічної дискусії.

Яскравим і успішним прикладом впровадження партисипативного бюджету, який узгоджується з поточними тенденціями громадського

бюджетування в Україні, є досвід Естонії. У лютому 2013 року в місті Тарту була створена спеціальна робоча група, до складу якої увійшли експерти Академії електронного урядування (eGA), мер міста, його заступники, а також представники всіх політичних фракцій міської ради. До травня того ж року ця група розробила модель і план впровадження партисипативного бюджетування для міста Тарту [26].

Тарту стало першим естонським містом, яке відкрило бюджет для громадського управління. Процес реалізації бюджету участі відбувався згідно з планом, розробленим Академією електронного урядування.

Протягом останнього часу процес впровадження бюджету участі зазнав суттєвих змін. Сьогодні на офіційному веб-сайті міста Тарту представлено вдосконалений та розширений механізм реалізації міського бюджету. Для того, щоб стати учасником цього процесу, подані ідеї мають на меті створення нових інвестиційних об'єктів у місті. У межах бюджету участі в Тарту розглядаються щонайменше дві основні ідеї, що розробляються відповідно до визначених етапів: збір ідей, технічна підготовка, обговорення, презентація проєктів, громадське голосування та реалізація [26].

Збір ідей триває три тижні і підпорядковується таким правилам: кожен, як приватні особи, так і організації, можуть подати свої пропозиції. Ідеї приймаються через систему VOLIS, поштою або електронною поштою, на адресу місцевої Ради міста Тарту. Імена осіб та організацій, які подають ідеї, публікуються на міському веб-сайті.

Після цього розпочинається технічна підготовка, яка триває місяць. На цьому етапі пропозиції класифікуються за тематичними напрямками та оцінюються за фінансовими, часовими й технічними критеріями. Ідеї, які не можуть бути реалізовані, виключаються із системи VOLIS. Важливим принципом є забезпечення прозорості процесу, а також налагодження постійної комунікації з авторами проєктів для надання зворотного зв'язку.

Одним з ключових етапів партисипативного бюджету в Естонії є місячний процес обговорення. Основна мета цього етапу полягає у детальному

аналізі запропонованих ідей, їхньому об'єднанні, внесенні правок і підготовці до подальшого публічного голосування.

Ідеї, які пройшли попередній відбір, публікуються на офіційному сайті міста, де мешканці можуть залишати свої коментарі та пропозиції. Це дозволяє авторам проєктів отримати зворотній зв'язок, вдосконалити свої ініціативи, а також, за потреби, об'єднати схожі проєкти в один.

Для кожного тематичного блоку формується експертна група, до складу якої входять автори ідей (по одному представнику від кожної), місцеві фахівці з відповідної сфери та міжнародні експерти. Вони спільно аналізують і оцінюють ідеї на основі затверджених критеріїв, визначаючи, які проєкти будуть винесені на фінальне голосування. Зазвичай обирається до 25 ідей, що вважається оптимальною кількістю для того, щоб громадяни могли їх ретельно ознайомитися і зробити свій вибір.

Презентація проєктів триває чотири місяці. Міська влада забезпечує рівні умови для всіх учасників, розміщуючи інформацію про обрані ініціативи на офіційному сайті, у громадських просторах та через соціальні мережі. Паралельно автори самостійно шукають підтримку для своїх ідей, використовуючи принципи справедливої демократії. Крім того, для авторів проєктів організовуються курси з маркетингу, які допомагають їм ефективніше залучати підтримку мешканців міста.

Громадське голосування триває лише один тиждень. У ньому можуть брати участь усі мешканці Тарту, яким виповнилося 16 років і які зареєстровані в Естонському реєстрі населення на момент оголошення голосування. Кожен учасник має право віддати голос максимум за три пропозиції. Голосування відбувається електронно або особисто, використовуючи ID-картку, мобільний ідентифікатор чи за допомогою фахівців Інформаційного центру Тарту. Для проведення голосування використовується інформаційна платформа VOLIS.

Реалізуються щонайменше дві пропозиції, що набрали найбільше голосів. Якщо сукупна вартість двох провідних ідей менша за 100 000 євро, то також може бути втілена третя за рейтингом ідея, залежно від наявності додаткового

фінансування. Обрані об'єкти інвестування втілюються міською владою.

Таким чином, досвід Естонії демонструє сучасний і ретельно продуманий підхід до впровадження громадського бюджетування. Цей підхід відрізняється гнучкістю в організації процесу, взаємодією інституцій та етапами виконання. Він є новаторським завдяки використанню кращих міжнародних практик. Отже, врахування та впровадження передового міжнародного досвіду партисипативного бюджетування в територіальних громадах України даватиме останнім значні переваги.

Висновки до розділу 3

За результатами обґрунтування перспективних напрямів управління коштами бюджетів територіальних громад зроблено наступні висновки:

- визначено пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад. Вирішення проблеми управління фінансами територіальних громад без урахування рівня бюджетної ефективності не можливо. Для її вирішення пропонується розробити програму фінансового управління територією, яка сприятиме виявленню додаткових ресурсів, залученню нових фінансових надходжень та зниженню залежності від міжбюджетних трансфертів;

- узагальнено міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах. Досвід Естонії демонструє сучасний і ретельно продуманий підхід до впровадження партисипативного бюджетування. Він є новаторським завдяки використанню кращих міжнародних практик. Врахування та впровадження передового міжнародного досвіду партисипативного бюджетування в територіальних громадах України даватиме останнім значні переваги.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення особливостей управління коштами бюджетів територіальних громад напрацьовані наступні висновки:

1. Розглянуто концептуальні засади управління коштами бюджетів територіальних громад. Загалом, бюджет територіальної громади є формою організації руху фінансових ресурсів та ключовим інструментом розподілу і перерозподілу коштів між виробничою та невиробничою сферами. Він виконує кілька важливих функцій: по-перше, забезпечує створення необхідних грошових фондів для роботи місцевих органів влади. Друга функція бюджету полягає в розподілі цих фондів між галузями господарства та їх ефективному використанні. Третя функція бюджету громади — це контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємств, організацій та установ, що підпорядковані місцевим органам влади. Процес формування бюджету в об'єднаних територіальних громадах є досить складним і пов'язаний з низкою важливих питань: відсутністю довіри населення до місцевої влади через неефективне використання бюджетних коштів, низьким рівнем фінансової грамотності серед мешканців тощо. Особливу актуальність під час воєнного стану набуває питання нераціональних витрат місцевих органів влади, адже за умов обмежених фінансових ресурсів виникає очевидний конфлікт між інтересами держави та місцевого самоврядування.

2. Досліджено бюджетні програми як інструмент ефективного управління бюджетними ресурсами громади. Зазначено, що якісне виконання бюджетних програм є важливою умовою для ефективного управління ресурсами громади, попередження зловживань і забезпечення суспільної довіри, а також ключовим фактором для досягнення фінансової стійкості, ефективності та прозорості управління. Для ефективного управління бюджетними коштами територіальних громад запропоновано заходи удосконалення контролю бюджетних програм: підвищення кваліфікації

персоналу, автоматизація обліку та контролю, впровадження ключових показників ефективності, моніторинг та аналіз результатів, впровадження системи внутрішнього контролю.

3. Визначено бюджетну партисипацію як спосіб залучення населення до управління коштами бюджету територіальної громади. Партисипативне бюджетування має потенціал значно покращити рівень життя місцевих громад у різних сферах. Завдяки цьому механізму, жителі стають більш активними та зацікавленими у розвитку громади, що призводить до зростання рівня залученості. Крім того, збільшується кількість громадських лідерів, готових до об'єднання заради досягнення спільних цілей.

4. Проведено аналіз основних показників місцевих бюджетів як фінансової бази органів місцевого самоврядування. Війна продемонструвала витривалість місцевого самоврядування, а також здатність органів місцевої влади ефективно реагувати на нові виклики. Реформа децентралізації підтвердила надійність фінансових засад територіальних громад і їхню готовність до швидкої адаптації під час кризових ситуацій. Громади продемонстрували свою стійкість, фінансову автономність та стабільність у забезпеченні публічних послуг. Саме ці бюджети є основою стабільності місцевих фінансових ресурсів, що забезпечує стійкість у кризові часи. В умовах війни найбільше зростання в порівнянні з довоєнним 2021 роком продемонстрували видатки на громадський порядок, безпеку та судову систему, які збільшилися більш ніж у 9 разів. Видатки на соціальний захист також зросли на 90%. Завдяки реформі децентралізації територіальні громади отримали змогу не тільки виконувати місцеві бюджети, але й значно збільшити фінансування на оновлення комунальної інфраструктури.

5. Досліджено доходну частину бюджету Великокучурівської територіальної громади. Доходи бюджету громади протягом 2019-2023 років загалом демонструють позитивну динаміку (окрім цільових фондів), що дозволяє стабільно фінансувати видаткові потреби. Зростання питомої ваги неподаткових надходжень є позитивним знаком, однак має місце зниження частки податкових. Поряд з тим, динаміка податкових надходжень показує

позитивні тенденції, зокрема, значне зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб та внутрішніх податків на товари та послуги. Проте, є й негативні моменти, такі як зниження надходжень з рентної плати та інших податків.

6. Проаналізовано видаткову частину бюджету територіальної громади. Загальна динаміка вказує на стабільне зростання видаткової частини бюджету. Відносний приріст до 2019 року склав 49,93%, а до 2022 року — 26,17%. Основні статті видатків бюджету, такі як державне управління, освіта та житлово-комунальне господарство, демонструють значне зростання. Видатки на охорону здоров'я, соціальний захист і економічну діяльність зазнали скорочення, але з деяким відновленням у звітному році. Динаміка видатків на соціальний захист характеризується значними коливаннями. У 2022 році вони досягли максимальних значень, особливо в частині підтримки ВПО, проте у 2023 році суттєво скоротилися. Динаміка видатків на економічну діяльність має тенденцією до скорочення фінансування у більшості сфер, особливо у будівництві та регіональному розвитку. Стабільне зростання демонструють тільки видатки на транспорт та дорожнє господарство.

7. Визначено пріоритети формування системи фінансового управління як запоруки бюджетної ефективності територіальних громад. Вирішення проблеми управління фінансами територіальних громад без урахування рівня бюджетної ефективності не можливо. Для її вирішення пропонується розробити програму фінансового управління територією, яка сприятиме виявленню додаткових ресурсів, залученню нових фінансових надходжень та зниженню залежності від міжбюджетних трансфертів.

До факторів, що сприяють покращенню якості життя у Великокучурівській сільській громаді, треба віднести добре розвинену освітню інфраструктуру, високий рівень навчання в школах і дошкільних закладах, а також можливості для участі у культурному, спортивному житті та громадській діяльності. Серед основних викликів, що постають перед громадою, слід виділити питання охорони здоров'я, забезпечення громадської безпеки, стан

дорожньої інфраструктури й вуличного освітлення. Для їх вирішення необхідним є належне й вчасне фінансування цих напрямків, що забезпечують базові потреби громади.

Місцевій владі варто зосередитися на оптимізації джерел та методів залучення податкових, неподаткових надходжень та доходів від операцій із капіталом. Також важливо регулярно моніторити надходження доходів і проводити щомісячний аналіз їх динаміки, акцентуючи на податках і платежах, а також зміцнювати дисципліну платників. Додатково, потрібно шукати способи збільшення дохідної частини бюджету. Щоб досягти цільового та раціонального використання бюджетних коштів громади, треба посилити контроль за їх економним і ефективним розподілом. Важливим є залучення позабюджетних джерел фінансування для розвитку економічної та соціальної сфер громади.

Особливу увагу необхідно приділити активізації та залучення населення громади до процесу прийняття ключових рішень шляхом розробки та впровадження бюджету ініціатив.

8. Узагальнено міжнародний досвід партисипативного бюджетування в громадах. Розвиток територіальних громад значною мірою визначається активністю жителів, їх рівнем освіти та вмінням використовувати свої права. Важливими також є їх готовність долучатися до ухвалення рішень щодо розподілу спільних коштів і ресурсів, а також прагнення до змін всередині громади. Досвід Естонії демонструє сучасний і ретельно продуманий підхід до впровадження партисипативного бюджетування. Він є новаторським завдяки використанню кращих міжнародних практик.

Врахування та впровадження передового міжнародного досвіду партисипативного бюджетування в територіальних громадах України даватиме останнім значні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік URL: <https://decentralization.ua/news/17747>
2. Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року URL: <https://decentralization.ua/news/18256>
3. Батажок С. Г. Бюджет розвитку територіальної громади в умовах обмеженості формування доходів місцевих бюджетів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 152-161.
4. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Аналіз міжнародного досвіду запровадження партисипаторного бюджету для розвитку територіальних громад регіонів України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 4. С. 128-134.
5. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Іванків В. О. Вплив фінансової стійкості місцевого бюджету на соціально-економічний розвиток територіальної громади. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 183-188.
6. Бюджет участі в містах України : регіональний розріз [Електронний ресурс] // Одеська обласна організація ВГО «Комітет виборців України». URL: <https://gurt.org.ua/articles/42964/>.
7. Бюджет участі: історія і польський досвід. URL: <http://www.urbanua.org/dosvid/zakordonni-prykklady/141?fbclid=IwAR1XyvGQMCxzhFdTCkLo3TY>
8. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
9. Возняк Г. В., Патицька Х. О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 81-96.
10. Гаврюшенко Г. В. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах фінансової децентралізації. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 1. С. 214-221.

11. Гарбінська-Руденко А. В. Бюджетне право : навчальний посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 340 с.

12. Гарбінська-Руденко А. В., Демчук М. В. Правове регулювання формування бюджетів об'єднаних територіальних громад як ключових суб'єктів місцевого самоврядування. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 1. С. 361-365.

13. Демчишак Н. Б., Тихонька У. Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 52-57.

14. Денисовець Ю. М. Бюджетні програми як інструмент забезпечення самодостатності територіальних громад та об'єкт обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 2. С. 16-26.

15. Єрмоменко А. О. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 132-137.

16. Загірняк Д. М. Аналіз джерел формування бюджетних інвестицій територіальних громад. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. - 2022. № 1. С. 40-46.

17. Зелик С. С. Досвід формування бюджетів територіальних громад у країнах з розвинутою економікою. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 34(1). С. 245-250.

18. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 96-102.

19. Конституція України : станом на 1 лип. 2023 р. / Верховна Рада України. Суми : ТОВ «ВВП Нотіс», 2023. 56 с.

20. Левандівський О. Т. Управління податковими надходженнями до

бюджету територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 3.

21.Левандівський О. Т. Управлінські підходи в формуванні місцевого бюджету територіальної громади на основі податкових надходжень. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 37-43.

22.Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 131-140.

23.Малюга Н. М., Суліменко Л. А. Обліково-контрольні аспекти забезпечення виконання бюджетних програм в об'єднаних територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 30-38.

24. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід. Посібник. 136с.

25.Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 86-95.

26. Народний бюджет в Тарту [Електронний ресурс] URL: https://tartu.ee/en/participative-budgeting?fbclid=IwAR3iNePSaND-hDWyJ66OhCJV_Nxph853K-pdLMJ59VQr0PPKUjgaOT5A6h0

27.Палвашова Г. І., Седікова І. О. Бюджетна ефективність територіальних громад: вектор впливу системних змін. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 3. С. 48-55.

28. Піддубний І. Як змінилися бюджети громад під час війни. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.Ua/columns/2022/11/7/693539/>

29. Показники державного бюджету на 2022-2023 роки. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/p_DB.pdf

30. Правила складання паспортів бюджетних програм: Наказ Міністерства фінансів України 29.12.2002 № 1098. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-03#Text>

31.Присяжна Т. Т. Методичні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 119-126.

32. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 08.11.2023 р. № 3428-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text>

33. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>

34. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>

35. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-2015-01#Text>

36. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97- ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-97-01#Text>

37.Проць Н., Руденко А. Формування та використання коштів бюджетів територіальних громад. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 2. С. 46-55.

38.Сивульська Н. М. Реформа фінансової децентралізації та її вплив на фінансову спроможність бюджетів територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. Коробцова Д. В., Л. В. Міщенко Фінансово-правові засади формування спроможних бюджетів територіальних громад. *Право і Безпека*. 2021. № 3. С. 159-165.

39.Стрижак Є. Ю. Особливості об'єднаної територіальної громади як суб'єкта бюджетних правовідносин. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. Вип. 3. С. 144-149.

40. Суліменко Л.А. Інформаційне забезпечення виконання бюджетних програм. *Наукові читання — 2023: зб. наукових праць працівників,*

докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. 16 травня 2023 р. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 113—117.

41. Суліменко Л.А. Контроль за формуванням і виконанням кошторису бюджетних установ. *"Наукові читання 2023. Розвиток обліково—аналітичних, контрольних і податкових аспектів управління: Європейський вектор"*: зб. наукових праць науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів науково-практичної конференції кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, присвяченої Дню науки в Україні. 16 травня 2023 р. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 94—99.

42. Цегельник Н. І, Данильчук Д.О. Теоретичні основи аналізу видатків бюджетних установ. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України*: зб. праць учасників ІХ Між. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2023 р.: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2023. С. 108—111.

43. Цегельник Н. І. Оцінка та моніторинг ефективності бюджетних програм територіальних громад. *Наукові читання 2023. Розвиток обліково-аналітичних, контрольних і податкових аспектів управління: Європейський вектор*: зб. наукових праць науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів науково-практичної конференції кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, присвяченої Дню науки в Україні (16 травня 2023 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 94-98.

44. Швіндіна Г. О. Бюджет участі як інструмент залучення територіальної громади до прийняття рішень в сфері публічного управління: проектний підхід в дії. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 4. С. 241-248.

45. Шкуратов О. І., Хохуляк О. О. Формування бюджетного потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 7-12.

46. Як громадам залучати жителів до бюджетного процесу: практичні поради. URL: <https://www.decentralization.ua/news/18536>

47. Khutkyy, D., & Avramchenko, K. (2019). Impact Evaluation of Participatory Budgeting in Ukraine. Kiev: Ukraine Democracy Initiative.

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/337783495_Impact_Evaluation_of_Participatory_Budgeting_in_Ukraine

48. Manes-Rossi, F., Brusca, I., Orelli, R. L., Lorson, P. C., & Haustein, E. (2021). Features and drivers of citizen participation: Insights from participatory budgeting in three European cities. *Public Management Review*, 123.

49. Miller, S. A., Hildreth, R. W., & Stewart, L. M. (2019). The modes of participation: A revised frame for identifying and analyzing participatory budgeting practices. *Administration & Society*, 51(8), 1254-1281.

50. Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1950). Participation by subordinates in the managerial decision-making process. *Canadian Journal of Economics and Political Science/Revue canadienne de economiques et science politique*, 16(3), 408-418.