

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

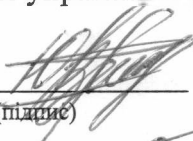
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: Управління фінансовими ресурсами територіальної громади

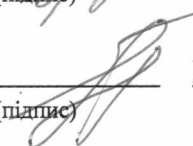
Рівень: вищої освіти II рівня, II курсу, ПМУЗ-23-1

Назва програми: Програма «Публічне управління фінансовою діяльністю держави та органів місцевого управління»


(підпис)

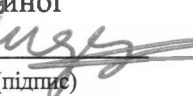
Галабуда Юлія Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Методичний керівник


(підпис)

Рябченко Олена Петрівна, к.ю.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Методична освітньо-професійної


(підпис)

Сидоренко Олексій Миколайович, д.ю.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Відомо до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права
Від «09» січня 2025 р. № 8

Методична кафедри


(підпис)

Глух Марина Василівна, к.ю.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025

Регистрація № 1 24.01.25 [підпис]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 07.01.2025 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту добре 10.02.2025 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] О.Г. Михайлова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [підпис] М.В. Глух
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] А.О. Долгий
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] А.В. Гарбінська-Руденко
(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	4
1.1. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами територіальної громади	4
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	15
2.1. Загальна характеристика громади	15
2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами громади	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	32
3.1. Напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади	32
3.2. Прогнозування фінансового потенціалу територіальної громади	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останнім часом в Україні здійснюються радикальні соціально-економічні трансформації: реформа державного управління та формування ринкових відносин. З цими трансформаціями пов'язані якісні перетворення процесу управління на місцевому рівні, перш за все децентралізація. У нових умовах муніципальне управління має бути зорієнтовано на забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку територіальної громади. На даний час зростають можливості місцевих органів влади, спрямовані на залучення до процесу управління фінансовими ресурсами. Однією з головних функцій органів місцевого самоврядування стає функція управління фінансовими ресурсами територіальної громади. Реалізація цієї функції дозволить фінансово забезпечити комплексний соціально-економічний розвиток територіальної громади.

Аналіз наукових праць показав, що не всі питання управління комплексним соціально-економічним розвитком територіальної громади розкрито та аргументовані достатньою мірою. Існує розрив між потребами практики управління та пропонованим теоретичним і методичним інструментарієм. Зокрема, мало опрацьовано питання організації фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Об'єктом дослідження є стан управління фінансовими ресурсами територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами територіальної громади.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами територіальної громади.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- розкрити теоретичну сутність управління фінансовими ресурсами територіальної громади;
- провести аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади;
- надати загальну характеристику громади;
- здійснити оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами громади;
- визначити напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади;
- здійснити прогнозування фінансового потенціалу територіальної громади.

Методологічною основою дослідження у випускній кваліфікаційній роботі послужили положення комплексного та системного підходи у вирішенні поставлених завдань. Найважливішим аспектом дослідження послужили такі загальнонаукові методи, як: групування, порівняння, аналіз, а також статистичні методи обробки інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові публікації вітчизняних науковців, законодавчі акти, Бюджетний та Податковий кодекси України, матеріали з мережі Інтернет та офіційного сайту Бучанської міської територіальної громади за період 2021-2023 роки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами територіальної громади

Масштабність та складність організаційно-функціональної структури господарської системи територіальної громади обґрунтована складністю комплексних характеристик окремих елементів чи секторів економіки. Тому насамперед слід розглядати ресурси як основний показник та вирішальну характеристику необхідності розвитку громади. По суті, поняття «ресурс» може охарактеризувати межі певних соціально-економічних систем, визначаючи «входи» та «виходи», обмежуючи кількісні та якісні можливості ринкової активності. Поняття ресурсу досить різноманітне, і залежно від науково-дослідної позиції певних авторів може бути представлено як:

- ресурси (від франц. *ressource* - допоміжний засіб) - грошові кошти, цінності, запаси, повноваження; джерела доходу у державному та місцевому бюджеті, причому загальна властивість ресурсів - потенційна можливість їх участі у виробництві (виробничі ресурси) та у споживанні (споживчі ресурси) [12];

- цим терміном позначають не тільки сировину, землю, працю, а й продукцію, оскільки продукція однієї галузі чи виробництва - ресурси для іншого (іншого) [12];

- це джерела та передумови отримання необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна реалізувати за існуючих технологій та соціально-економічних відносинах [4].

Під ресурсним забезпеченням громади необхідно розуміти сукупність процесів, пов'язаних з управлінням ресурсами з метою підвищення їх

інтенсивного (а не екстенсивного) використання та забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку регіону у контексті прискорення інвестиційно-інноваційних процесів.

Як зазначає Т.Г. Куриш «Ресурсне забезпечення діяльності громади виступає основою формування якості життя її населення, ефективного та довгострокового функціонування всіх економічних суб'єктів, адже наявність та доступ до ресурсів визначають спеціалізацію економіки, конкурентні переваги території» [6]. В рамках нашого дослідження зупинимось на фінансових ресурсах територіальної громади. В табл.1.1 представимо підходи до визначення поняття «фінансові ресурси територіальної громади».

Таблиця 2.1

Підходи до визначення поняття «фінансові ресурси територіальної громади»

Автор	Визначення
Фінансова енциклопедія	«сукупність фондів коштів, що утворюються при розподілі й перерозподілі сукупного суспільного продукту й національного доходу та перебувають у розпорядженні держави, органів місцевого самоврядування, підприємств, організацій різних форм власності» [10]
Т. Г. Куриш	«просторово-часова сукупність власного та залученого капіталу, який використовується для формування інтегрального її потенціалу (у т.ч. інших ресурсів території – виробничих, інфраструктурних, трудових) та забезпечення життєдіяльності населення, суб'єктів бізнес» [6]
Д. Загірняк	«грошові фонди, які створюють та використовують для соціального й економічного розвитку регіонів. До них належить уся сукупність грошових коштів, які формують та використовують для вирішення проблем, пов'язаних з процесами розвитку, функціонування об'єктів та суб'єктів соціально-економічної та виробничої інфраструктури територіальних одиниць, суб'єктів підприємництва в регіоні тощо» [4]

Джерело: узагальнено автором

Отже, можна зробити висновок, що «фінансові ресурси територіальних громад», на відміну від бюджетних ресурсів чи поняття фінансової спроможності території – стосуються процесу формування, розподілу та використання доходів і надходжень, які знаходяться у розпорядженні різних економічних суб'єктів (держави, підприємств, домогосподарств тощо) в

межах конкретних громад. Варто зауважити, що фінансовим ресурсам притаманні властивості – вони мають джерела формування і цілі використання, і їх структура є від цього залежною. У будь-якому випадку це – доволі складна категорія, яку використовують фахівці різних галузей знань, проставляючи свої власні акценти у визначеннях і відповідних класифікаціях.

У розпорядженні громад фінансові ресурси можуть бути різних типів, відповідно до джерел залучення: бюджетні, інвестиційні, грантові та кредитні (рис.1.1.).



Рис.1.1. Типи фінансових ресурсів територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [4]

Бюджетним кодексом України (БКУ) виділяє наступні доходи (фінансові ресурси) бюджету, в т.ч. і місцевого:

- податкові надходження;
- неподаткові надходження;
- трансферти;
- доходи від операцій з капіталом.

До податкових надходжень за БКУ відносимо законодавчо встановлені загальнодержавні та місцеві податки і збори. До неподаткових надходжень

відносимо: доходи від власної підприємницької діяльності; адміністративні збори і платежі; власні надходження бюджетних установ; інші неподаткові надходження.

Трансфerti відповідно до БКУ - «кошти, одержані від інших органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, інших держав або міжнародних організацій на безоплатній та безповоротній основі» [1]. Важливу частину фінансування територіальних громад займають, безумовно, міжбюджетні трансфerti з бюджетної системи України, що надаються у формі дотацій, субсидій, субвенцій та інших. Як зазначає Віленчук О.М., «часто саме прагнення отримати якомога більше міжбюджетних трансфертів перешкоджає стовідсотковому використанню внутрішніх резервів і механізмів фінансування місцевого самоврядування. Це пов'язано з особистою незацікавленістю окремих посадових осіб органів громад, тому не можна виключати і суб'єктивний фактор, що впливає на повноту фінансування територіальних громад» [2].

Незалежно від джерела залучення, фінансові ресурси повинні бути спрямовані на розвиток громади. Саме це є метою формування бюджету розвитку громади.

Більшість фінансових ресурсів має внутрішнє походження. Деякі ресурси (інвестиції, благодійна допомога) можуть бути водночас і внутрішніми, і зовнішніми. Досить довго для місцевих громад з-поміж зовнішніх ресурсів практично були доступні хіба що трансфerti з державного бюджету. Сьогодні визначено (частина четверта статті 67 Бюджетного кодексу), що «бюджети об'єднаних територіальних громад для забезпечення потреб ОТГ можуть бути використані фінансові ресурси різних економічних агентів, зокрема, місцевих та центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, фінансових установ та неурядових організацій, а також іноземних держав та міжнародних фінансових організацій. Увага має приділятися тим джерелам фінансування місцевого

розвитку, які можуть використовуватися багаторазово, тим більше регулярно» [1].

Найбільшу питому вагу у фінансових ресурсах більшості територіальних громад займають податкові надходження.

Відповідно до ст. 10 Податкового кодексу України, «місцевими податками є податок на майно та єдиний податок, а місцевими зборами – збір за місця для паркування транспортних засобів і туристичний збір» [13]. Саме щодо цих податків та зборів місцеві органи мають обов'язки, які за ними закріплює законодавець. Встановлення будь-яких інших власних податків або зборів на визначеній території не входить до компетенції органів місцевого самоврядування.

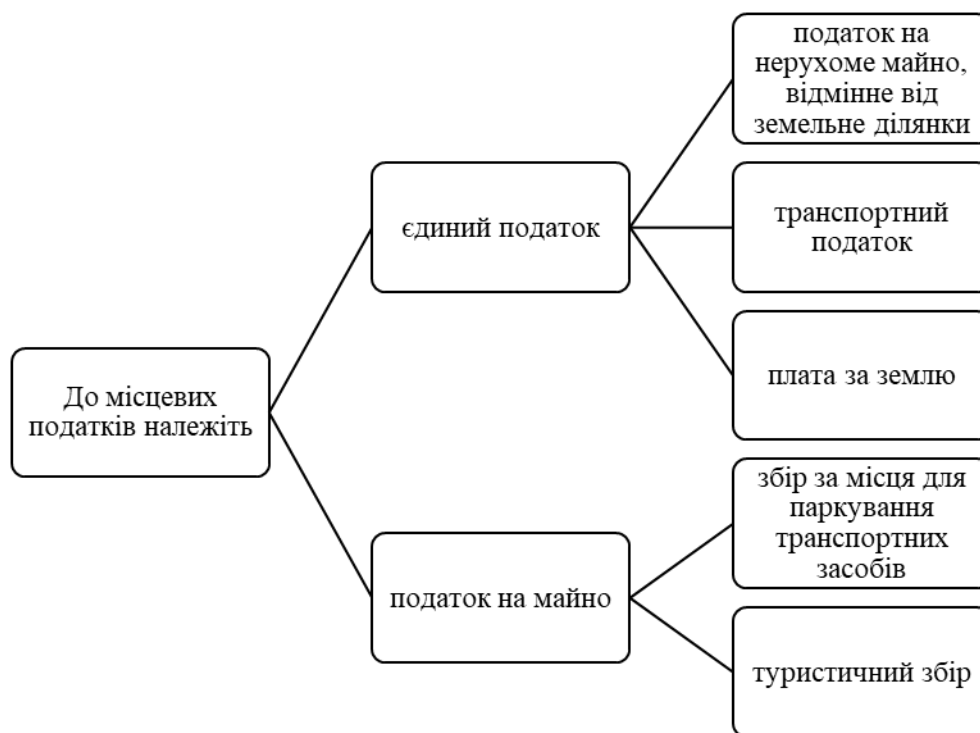


Рис. 2.2. Перелік місцевих податків і зборів відповідно до ПК України
Джерело: складено автором на основі [13]

БКУ встановлено відсоток загальнодержавних податків, який зараховується до місцевих бюджетів територіальних громад. Згідно зі ст. 64 Бюджетного кодексу України: «до загального фонду бюджету місцевої громади зараховується 60% податку на доходи фізичних осіб, 10% податку

на прибуток підприємств, податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, а також частина рентної плати за використання окремих різновидів природних ресурсів» [1].

На рис.1.2 представлено структуру обсягу податкових платежів територіальних громад в умовах децентралізації.

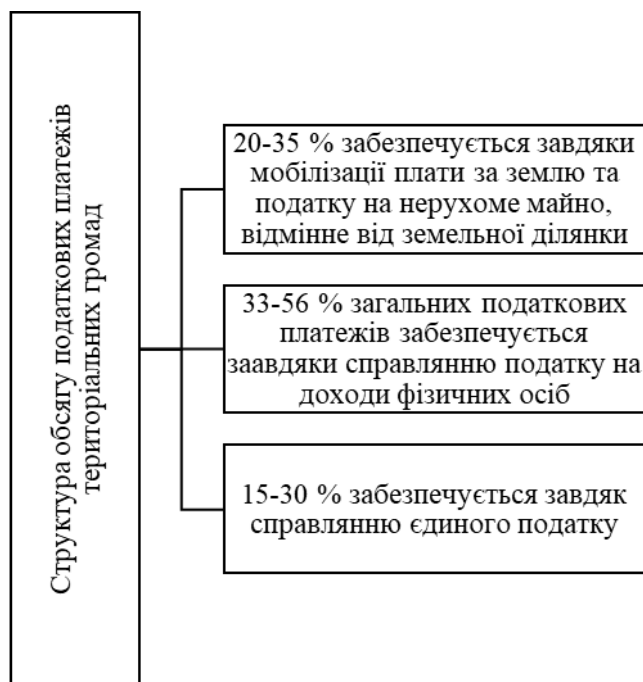


Рис.1.2. Структура обсягу податкових платежів територіальних громад в умовах децентралізації

Джерело: складено автором на основі [9]

Основним джерелом податкових надходжень до місцевих бюджетів із року в рік залишається податок на доходи фізичних осіб. Його обсяги залежать від розмірів заробітної плати, тому місцеві адміністрації та територіальні громади мають бути зацікавлені в проведенні дослідження суб'єктів господарювання на предмет співвідношення обсягів продаж (товарів, робіт, послуг) з фактичною чисельністю працівників та сумами нарахованої заробітної плати. До жовтня 2023 року до бюджету територіальної громади зараховували податок на доходи із виплат військовослужбовцям.

На сьогоднішній день серед усіх видів джерел фінансування місцевого розвитку за економічним змістом на практиці найчастіше вдаються до тих, з яких можна одержати певні кошти. Набагато рідше органи місцевої влади використовують механізм надання майна чи майнових прав, або ж спільну діяльність місцевих органів влади та суб'єктів господарювання, серед них і приватних (державно-приватне партнерство, інвестиційні проекти, інноваційні науково-технічні програми тощо).

Наступна група ресурсів – інвестиційні. У світовій практиці вироблено багато механізмів розподілу витрат і ризиків впровадження проектів у сфері місцевого соціально-економічного розвитку між публічним і приватним сектором, зокрема державно-приватне партнерство, податкові стимули для приватного сектору, концесія, місцеві гарантії тощо. Інвестиційні джерела фінансування місцевого соціально-економічного розвитку охоплюють ресурси, залучені до місцевої економіки з метою створення нових активів. Особливістю інвестицій як джерела фінансування місцевого соціально-економічного розвитку є те, що вони спрямовуються на реалізацію певного проекту безпосередньо, а не через бюджет ОТГ.

Також територіальні громади можуть залучати кредитні ресурси. На думку Л. Николин «Кредитні джерела фінансування місцевого соціально-економічного розвитку мають багато потенційних переваг (можливість отримати значні за обсягами фінансові ресурси, які можна повертати поступово протягом тривалого терміну, прискорення розбудови місцевої інфраструктури тощо), але й супроводжуються значними ризиками (можлива неуспішна реалізація проектів, збільшення боргового навантаження на місцевий бюджет та зменшення фінансування поточних видатків, тощо) та певними складнощами у підготовці документів (наприклад, у разі отримання кредиту від міжнародних фінансових організацій чи додаткових витрат на страхування проекту та його експертизу тощо)» [9].

Окремим джерелом фінансування місцевого соціально-економічного розвитку є грантові кошти. Сьогодні в Україні грантові джерела часто мають

вирішальне значення для фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого розвитку. Грантові кошти також нерідко виконують супровідну та підтримуючу функцію щодо інших джерел фінансування, зокрема інвестицій чи кредитів міжнародних фінансових організацій.

В українській практиці фінансування місцевого соціально-економічного розвитку найбільш поширеними є бюджетні механізми, насамперед оренда та продаж об'єктів комунальної власності. Натомість інвестиційні та кредитні механізми використовуються досить рідко, передусім через несприятливий інвестиційний клімат як на державному, так і місцевому рівнях, законодавчі обмеження, а також низьку кредитоспроможність більшості українських територіальних громад.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади

Незважаючи на великий доробок, питання фінансування новостворених громад з огляду на невеликий час, який пройшов з часу їх утворення і з урахуванням наслідків війни, потребує поглибленого розгляду із застосуванням географічної системності і комплексності. Єдиної методики оцінювання фінансових ресурсів, їх структуризації поки що не існує, а в умовах сучасних викликів будь-яка методика потребує оновлення та адаптації до ситуації яка складається в Україні.

Формування системи показників ресурсної забезпеченості територіальних громад у методиці оцінки ресурсного забезпечення на основі факторів інтенсивного розвитку регіону є одним із складних завдань в силу різноманітності факторів, їх взаємопов'язаності та різноспрямованості їх дії, відсутності зіставних статистичних показників, доступних протягом тривалого періоду спостережень (включаючи відсутність сумісності через зміну кордонів регіонів) тощо[11].

Як критерії первинного відбору факторів були прийнято такі положення:

- 1) взаємозв'язок з наявністю ресурсу економіки територіальних громад, що підтверджується наявністю відповідних показників у системі державної статистики;
- 2) рівень економіки: макрорегіон (територіальна громада);
- 2) показники для кількісної оцінки фактора: об'ємно-вартісні/відносні (показники ефективності соціально-економічного розвитку);
- 3) характер оцінки: динамічна/статична.

Для оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами територіальних громад можна використовувати діагностику, яку запропонував Центр спільних дій, який розробив Методологію вимірювання фінансової спроможності територіальних громад обласних центрів України (Методологію) протягом 2018-2021 (9 місяців) років [8]. За допомогою цієї Методології виконується аналіз забезпеченості органів місцевого самоврядування фінансовими ресурсами задля виконання своїх повноважень, що дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування органів місцевого самоврядування щодо нарощування свого фінансового потенціалу.

В основу Методології закладено 10 індикаторів визначення фінансової спроможності територіальної громади: доходи загального фонду місцевого бюджету на одного мешканця; видатки загального фонду місцевого бюджету на одного мешканця; видатки місцевого бюджету на утримання апарату управління на одного мешканця; капітальні видатки місцевого бюджету на одного мешканця; індекс податкоспроможності місцевого бюджету; рівень дотаційності місцевого бюджету; частка видатків місцевого бюджету на утримання апарату управління у власних фінансових ресурсах ТГ; частка заробітної плати у видатках загального фонду місцевого бюджету; частка

капітальних видатків з місцевого бюджету; частка місцевих податків та зборів у місцевому бюджеті [11].

У Проєкті Методичних рекомендацій щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад, який підготовлено фахівцями та експертами Директорату з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Міністерства розвитку громад та територій України, Програми «U-LEAD з Європою», Шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні», Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська асоціація громад» [8].

Зазначені Методичні рекомендації містять алгоритм розрахунку інтегрального індексу розвитку потенціалу територіальної громади. Даний алгоритм передбачає розрахунок восьми показників (індикаторів) розвитку територій:

- доходи загального фонду з розрахунку на одного мешканця;
- частка видатків на утримання апарату управління ради територіальної громади, без трансфертів;
- капітальні видатки з розрахунку на одного мешканця;
- рівень дотаційності бюджету територіальної громади;
- питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету територіальної громади;
- видатки на культуру, фізичну культуру і спорт з розрахунку на одного мешканця;
- частка доходів громади за рахунок трансфертів з державного бюджету;
- частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету територіальної громади, без трансфертів [14].

Дані методики передбачають розрахунок індикаторів, які свідчать про високий, оптимальний, задовільний, помірний, низький, критичний рівень розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика громади

Бучанська міська об'єднана територіальна громада утворена 25 вересня 2018 року з центром у м. Буча. На території Бучанської міської об'єднаної територіальної громади створено три старостинські округи: Гаврилівський, Луб'янський та Блиставицький. Площа об'єднаної територіальної громади: 131.72 км². На рис.2.1 представимо географічні особливості Бучанської міської ОТГ [16].

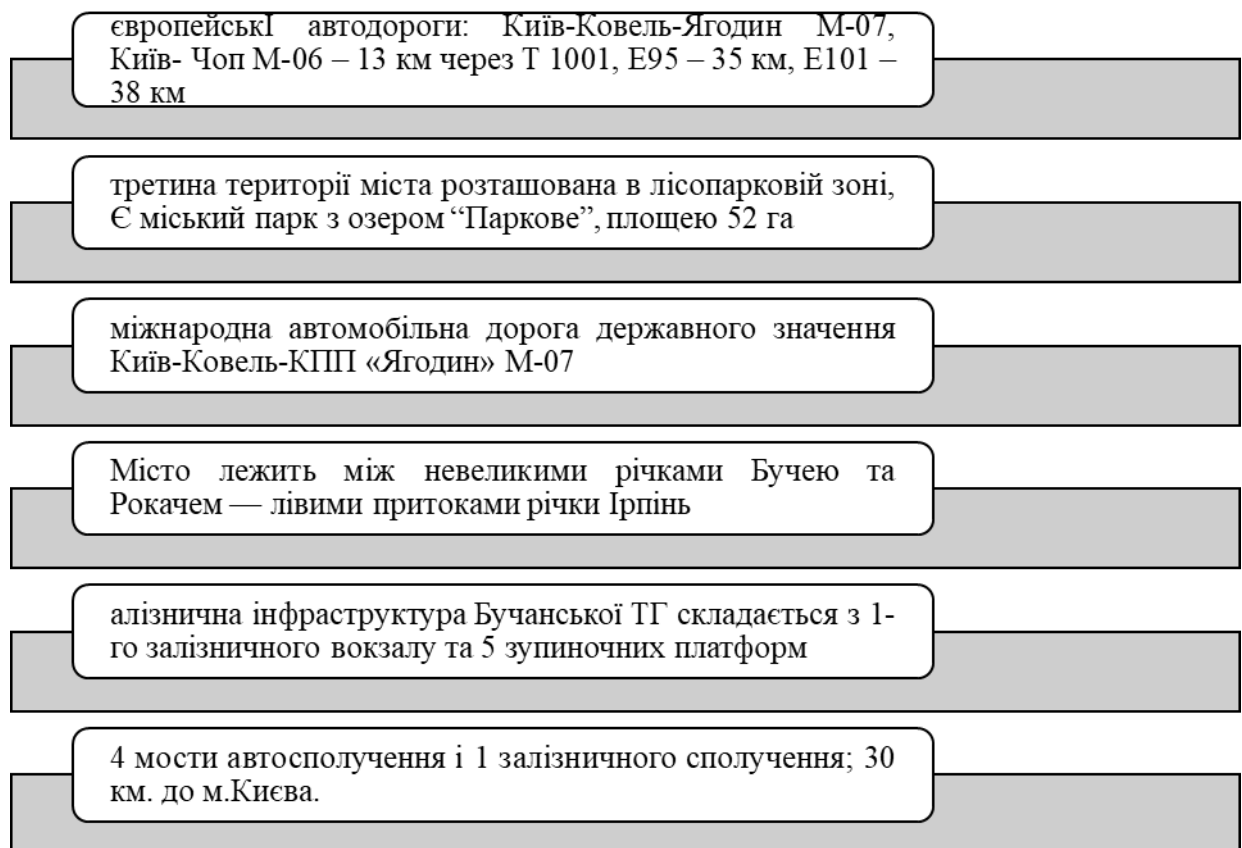


Рис.2.1. Географічні особливості Бучанської міської ОТГ

Джерело: складено автором на основі [18]

На території громади станом на 01.01.2024 року проживає 65309 жителів, в т.ч. внутрішньо переміщені особи 9969 тис.грн. На рис.2.2 представлено розподіл населення громади у розрізі населених пунктів.

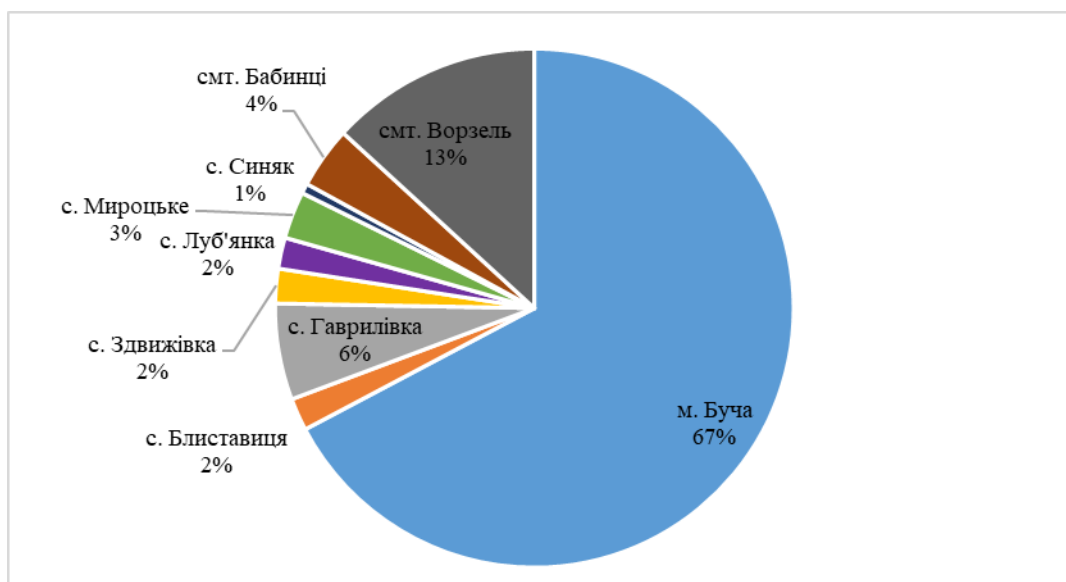


Рис.2.2. Частка населення громади у розрізі населених пунктів

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, найбільше населення зосереджене в м.Буча (67 %), смт.Ворзель (13 %). На території громади проживає 53 % чоловіків та 47 % жінок.

Бучанська міська ОТГ має багаті природні ресурси: мінеральні води, кварцовий пісок, глина, торф, інші будівельні матеріали.

Бучанська міська ОТГ має затверджені наступні стратегічні документи:

- Стратегія розвитку Бучанської громади до 2029 року.
- Бренд Бучанської громади.
- Концепція цифрового розвитку на 2022-2025 роки.
- План дій сталого енергетичного розвитку та клімату до 2030 року.
- Програма соціально-економічного розвитку на 2023 рік.
- Програма розвитку малого і середнього підприємництва на 2022-2024 роки.
- Програма відновлення Бучанської громади “VDOMA KRASHCHE”
- Карта громади.

Мережа закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО) налічує усього 29 закладів усіх форм власності, які відвідує 2517 дітей. Мережа закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) територіальної громади складається

з 20 ЗЗСО усіх форм власності у яких навчається 9 397 учнів (що на 14,3% менше ніж у відповідному періоді 2022 року) у 425 класах.

Галузь охорони здоров'я громади складається первинної (медико-санітарної) і вторинної (спеціалізованої) ланки галузі охорони здоров'я [18].

Послуги первинної медико-санітарної допомоги надає КНП «Бучанський центр первинної медико-санітарної допомоги». Послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги надає КНП «Бучанський консультативно-діагностичний центр».

Економічний потенціал складають промислові підприємства приладобудівної та деревообробної промисловості, будівельні та транспортні організації. До найпотужніших підприємств міста відносяться: ТОВ НВП «Мадек» ПП «Деліція» ДП «ПТЕМ - ІНЖИНІРИНГ» ПрАТ «Меліоратор» та інші. Промисловий потенціал громади зазнав значних втрат під час бойових дій та окупації, не всі підприємства змогли відновити свої потужності до рівня 2021 року. Є платники податки, які станом на 31.12.2023 року не відновили свою економічну діяльність, це ДП «Антонов», ПрАТ «НОВА ЛІНІЯ», ТОВ «КЕРАМА МАТРАЦІ УКРАЇНА», ТОВ «КИЇВЛОГІСТИКГРУП» [18].

Агропромисловий комплекс Бучанської міської територіальної громади складається з сільськогосподарських підприємств різних форм власності та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Основними напрямками агропромислового комплексу є наступні:

- вирощування зернових культур;
- вирощування овочів;
- садівництво;
- розведення птиці;
- розведення великої рогатої худоби;
- розведення свиней.

Площа усіх видів земельних ділянок, у тому числі земельні ділянки з цільовим призначенням в особистому користуванні домогосподарств, складає 3387,86 га, в тому числі:

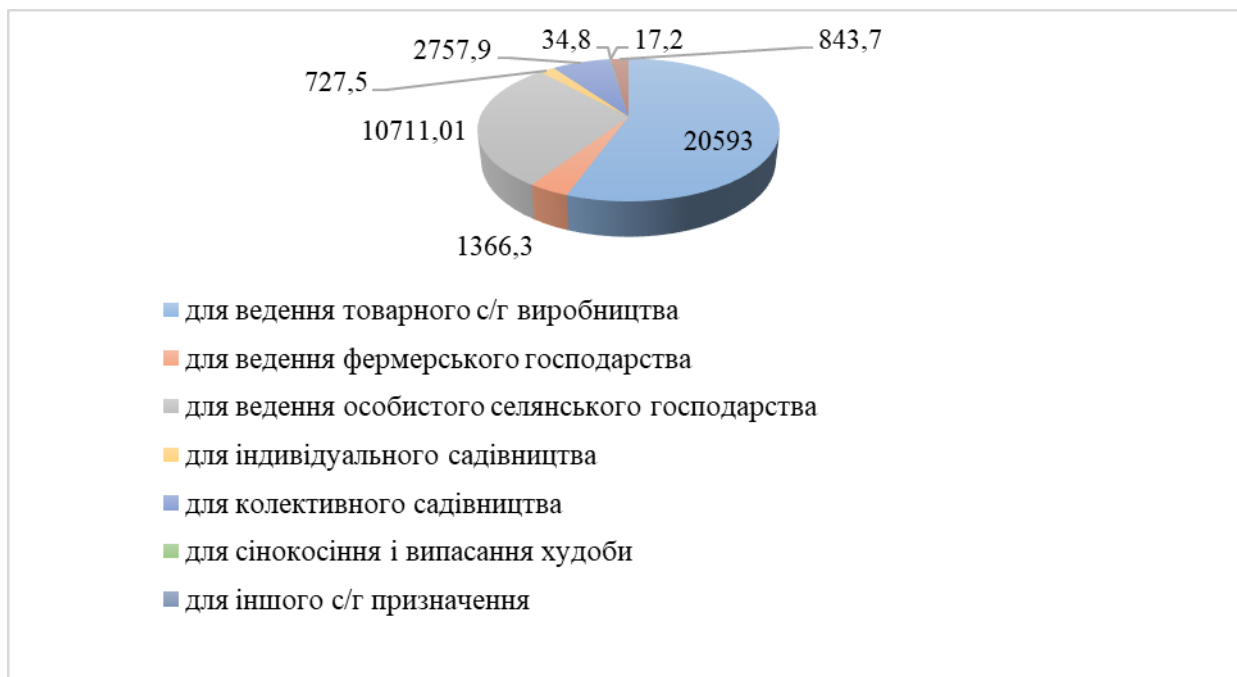


Рис.2.3. Площа усіх видів земельних ділянок Бучанської міської ОТГ у 2023 році, га

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, найбільшу площу займають земельні ділянки для ведення с/г господарства та ведення особистого селянського господарства.

За даними ГУ ДПС у Київській області за 2023 рік на території Бучанської міської територіальної громади зареєстровано 4913 фізичних осіб-підприємців (що на 10,6 % більше у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року) та 2418 юридичні особи різних форм власності (що на 5,4% більше у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року). Найбільшу питому вагу в структурі підприємництва займають малі та середні підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка малих та середніх підприємств Бучанської міської ОТГ за 2021-2023 роки

Назва	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
-------	------	------	------	----------------------

				2022/2021	2023/2022
Юридичні особи	2185	2295	2418	110	123
Фізичні особи	4391	4440	4913	49	473

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, в Бучанській міській ОТГ спостерігаємо зростання МСП як юридичних, так і фізичних осіб протягом останніх трьох років. В структурі МСП переважають фізичні особи.

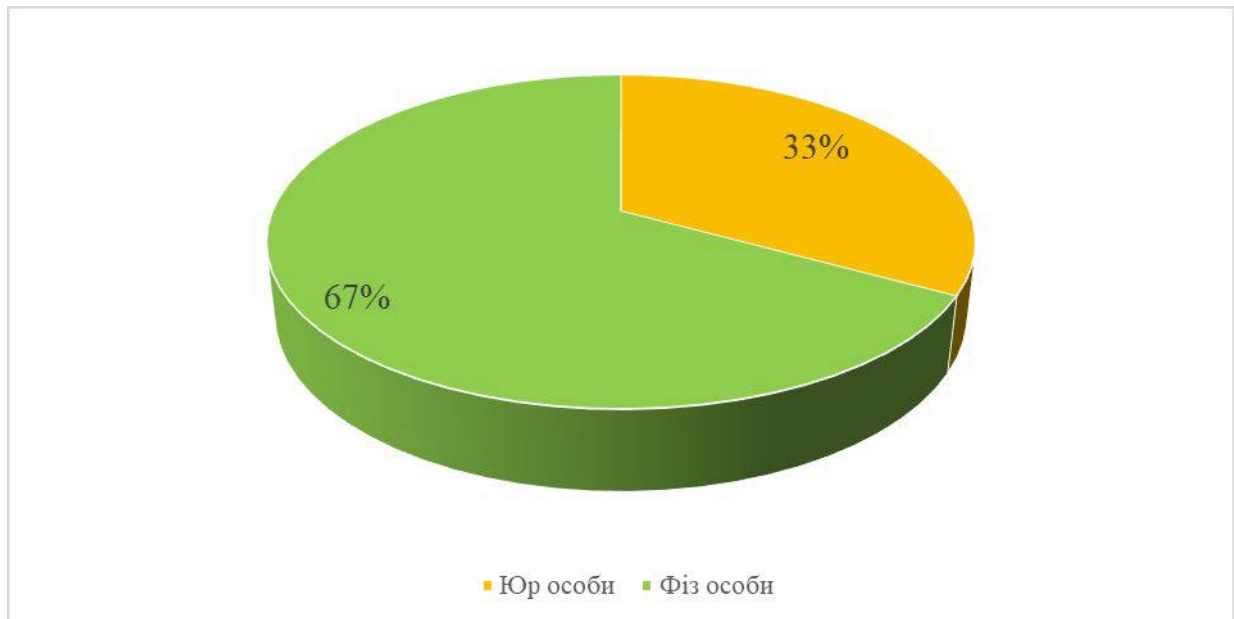


Рис.2.3. Структура МСП Бучанської міської ОТГ у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [18]

Найбільший потенціал в громаді мають наступні види підприємницької діяльності:

- будівництво;
- ІТ;
- логістичний напрямок (транспорт + складське господарство);
- металообробка, виробництво обладнання, машин та устаткування;
- виробництво гумових та пластмасових виробів.

Бучанська міська територіальна громада налагоджує міжнародне співробітництво. Громадою підписано 58 міжнародних меморандумів та договорів про співпрацю.

Громада має як сильні так і слабкі сторони свого соціально-економічного розвитку, а також значну кількість можливостей, які можна використовувати в стратегічному плануванні. Також наявні загрози, неврахування яких може стримувати розвиток громади (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Бучанської міської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Близька відстані до м.Києва Більше 65 % працездатного населення Індустріальний парк Багато природних ресурсів Наявний туристичний потенціал Значна кількість малого та середнього бізнесу Розвинуте аграрне виробництво Розвинуте міжнародне співробітництво Наявність залізниці	Відсутність системи централізованого водопостачання та водовідведення у населених пунктах громади Недостатньо розвинута транспортна інфраструктура Значний відтік кадрів Зменшення надходжень податків Проблеми з рівнем ґрунтових вод Застаріла туристична інфраструктура
Можливості	Загрози
Розвиток зеленої енергетики Покращення інвестиційного клімату громади Розширення міжнародного співробітництва Покращення рівня безпечних умов життя в громаді Збільшення податкових надходжень	Скорочення кількості трудових ресурсів Зниження податкових надходжень Загроза загострення конфлікту Погіршення транспортної інфраструктури Погіршення розвитку соціальної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [18]

Таким чином, громада має більшу кількість сильних сторін та можливостей ніж слабких сторін та загроз. Але для реалізації можливостей громада має ефективно управляти фінансовими ресурсами.

2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами громади

Успішне функціонування міської територіальної громади обумовлене передусім можливістю акумулювання достатніх фінансових ресурсів в її межах, їх ефективного розподілу та використання. Процес управління передбачає певну послідовність відповідних стадій управлінської діяльності:

виявлення проблем у сфері фінансів, аналіз й оцінка ситуації, прогнозування тенденцій її подальшого розвитку, розроблення нормативно-правових актів й організаційних заходів з питань вирішення проблем, їх прийняття та виконання, здійснення контролю й оперативного інформування, узагальнення здійсненої діяльності. В табл.2.3 представимо виконання планових показників доходів і витрат бюджету Бучанської міської територіальної громади за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3

Виконання планових показників доходів і витрат бюджету Бучанської міської територіальної громади за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показники	2021		2022		2023	
	план	факт	план	факт	план	факт
Доходи	1069342,49	1118192,43	1019441,32	849692,29	1688197,0	1484226,87
Витрати	1145928,94	1017302,92	1193333,53	940505,49	1754993,24	1456217,49

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже дані табл.2.3 показують, що у 2022-2023 роках громада є виконала планові показники як по доходам, так і по витратам, що пов'язано з повномасштабним вторгненням росії. Основні тенденції формування й використання фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади представлено на рис.2.4.

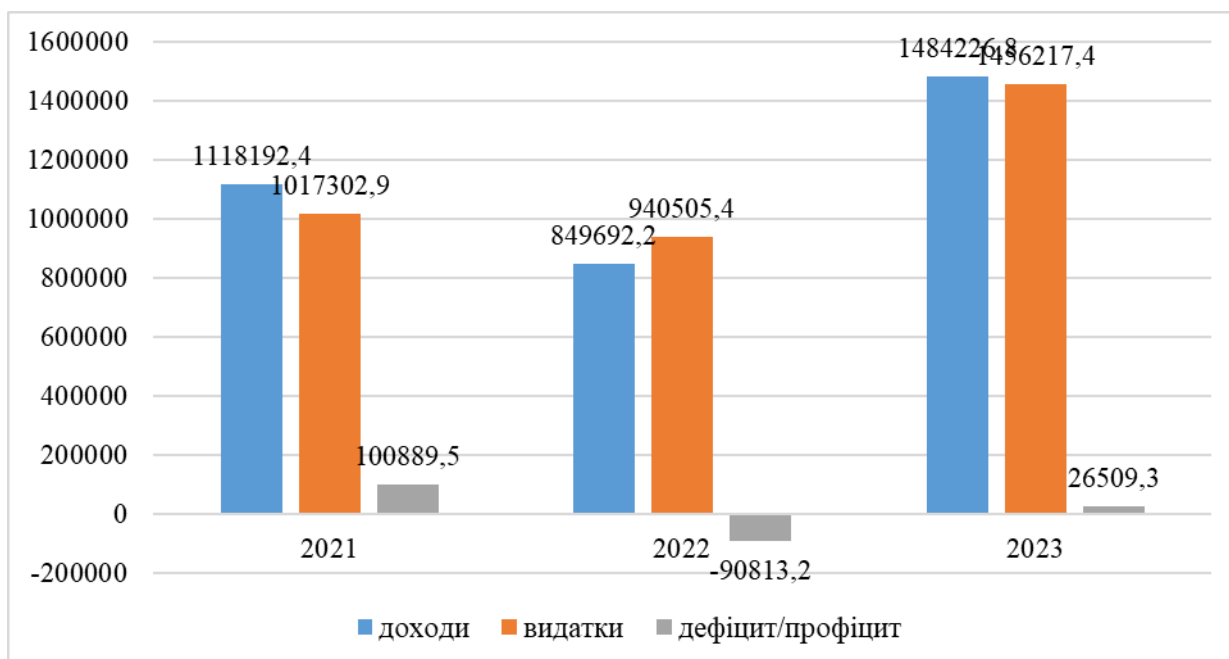


Рис.2.4. Основні тенденції формування й використання фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади, тис.грн

Джерело: складено автором на основі [20]

За досліджуваний період найнижчим показником у формуванні фінансових ресурсів став 2022 р., де їх значення дорівнювало 849692,2 тис.грн. Вищезазначене пов'язане з російським вторгненням та необхідністю адаптації як місцевих органів влади, так і бізнесу. На рис.2.4 видно, що у 2023 році доходи громади суттєво зросли та порівняно з 2022 роком спостерігаємо профіцит бюджету у розмірі 26509,3 тис.грн. Використання фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади мають таку ж саму тенденцію розвитку. За досліджуваний період приріст доходів склав 32,7 %, а видатків - 43,14 %.

Структура формування фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади відповідає регламентованим складовим доходів бюджету та їх наповненню щодо існуючої законодавчої й нормативно-правової бази. У формуванні доходів бюджету Бучанської міської територіальної громади домінуючу роль відіграють податкові надходження та офіційні трансферти.

Таблиця 2.4

Динаміка та склад фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної
громади за 2021-2023 роки, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Податкові надходження	514832,3	445991,3	607675,7	-68841	161684,4
Неподаткові надходження	43361,1	89834,5	247088,6	46473,4	157254,1
Доходи від операцій з капіталом	11537,1	756,5	55723,6	-10780,6	54967,1
Офіційні трансферти	438400,1	311396,8	571219,3	-127003	259822,5
Цільові фонди	10061,8	1713,3	2519,6	-8348,5	806,3
Усього	1118192,4	849692,3	1484226,8	-268500	634534,5

Джерело: складено автором на основі [20]

Дані табл.2.4 свідчать, що доходи у 2022 році зменшилися на 268500 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зросли на 634534,5 тис.грн. Податкові надходження зменшилися у 2022 році на 68841 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зросли на 161684,4 тис.грн. Доходи від операцій з капіталом зменшилися у 2022 році на 10780,6 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зросли на 54967 тис.грн. Офіційні трансферти зменшилися на 127003 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зросли на 259822,5 тис.грн. В табл.2.5 представимо структуру фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади.

Таблиця 2.5

Структура фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади
за 2021-2023 роки, %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Податкові надходження	46,04	52,49	40,9	6,45	-11,59
Неподаткові надходження	3,88	10,57	16,65	6,69	6,08
Доходи від операцій з капіталом	9,97	0,09	3,75	-9,88	3,66
Офіційні трансферти	39,21	36,65	38,49	-2,56	1,84
Цільові фонди	0,9	0,2	0,17	-0,7	-0,03
Усього	100	100	100	0	0

Джерело: складено автором на основі [20]

Відзначимо зниження податкових надходжень з 46,04 % до 40,9 % у 2023 році порівняно з 2021 роком та одночасне скорочення офіційних трансфертів з 39,21 % до 38,49 % за досліджуваний період.

Проведення реформи бюджетної децентралізації в країні, розширення та закріплення за місцевими бюджетами завдяки цій реформі додаткових джерел надходжень, збереження довоєнного рівня ведення бізнесу підприємницькими структурами та інші чинники обґрунтовують зростання неподаткових надходжень з 3,88 % до 16,65 % у 2023 році.

Цільові фонди у структурі доходів бюджету міської територіальної громади останні роки займали не більше 0,2 %. Частка доходів операцій з капіталом скоротилася з 9,97 % до 3,75%.

В табл.2.6 представимо структуру податкових надходжень Бучанської міської територіальної громади за 2021-2023 роки, які займають найбільшу питому вагу в структурі надходжень та потребують заходів з їх акумулювання, особливо в умовах децентралізації.

Таблиця 2.6

Структура податкових надходжень Бучанської міської територіальної громади за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
Податки на доходи, прибуток	264295,0	51,34	265939,0	59,36	353454,6	58,16
Рентна плата	853,5	0,17	931,0	0,21	1158,3	0,19
Внутрішні податки і збори	55625,8	10,8	27887,2	6,25	65790,6	10,83
Місцеві податки і збори	194003,9	37,68	151210,9	33,9	187237,6	30,81
Інші податки і збори	53,98	0,01	22,9	0,01	35,47	0,01

Джерело: складено автором на основі [20]

Дані табл.2.6 свідчать, що в структурі податкових надходжень найбільшу питому вагу займають податки на доходи, динаміка їх надходжень є позитивною. Проте порівняно з 2021 роком значно зменшилися місцеві податки і збори як в абсолютному, так і у відносному виразі.

Деякі потужні платники податків, ще не вийшли на показники аналогічного періоду 2021 року, це:

ПП «Автомагістраль» - за 2023 рік підприємство сплатило до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 29 990 330,26 грн, що складає 91,3% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ «ЮТЕМ-Інжиніринг» - станом на 01.01.2023 року підприємство відновило свої потужності на 40%, основна причина втрата ринків збуту через збройну агресію рф. А за 12 місяців 2023 року підприємство сплатило до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 3 081 968,81 грн, що складає 97,9 % у порівнянні за аналогічний період 2021 року.

АТ ПТЕМ - за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 192 156,84 грн, що складає 72,8 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ «Логістик Юкрейн» за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 950 192,61 грн, що складає 59,7% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ «ФНДЦ АЛЬЯНС КРАСИ» за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 1 052 618,06 грн, що складає 71,9 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ Артель за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 892 260,50 грн, що складає 80,9 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 510 383,50 грн, що складає 44,3 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

Але деякі потужні платники податків показують позитивну динаміку росту, це:

ПП «Деліція» за 2023 рік підприємство сплатило до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 6 304 606,77 грн, що складає 109 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ДП ХОЛЬМЕР УКРАЇНА за 2023 рік компанія сплатила до місцевого бюджету 2 094 316,66 грн, що складає 135,4 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ «Техпромсервіс ЛТД» за 2023 рік товариство сплатило до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 2 608 442,17 грн, що складає 133,7 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

ТОВ «НВП МАДЕК» за 2023 рік підприємство сплатило до місцевого бюджету ПДФО у розмірі 9 230 345,74 грн, що становить 208,67 % у порівнянні за аналогічний період 2021 року [18].

Відповідальні структури місцевого самоврядування вишукують можливості залучення інвестицій для будівництва нових підприємств, підтримки екологічно нейтральних виробництв та виробництв замкнутого циклу

З метою створення сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу, забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи, протягом 2023 року виконувались заходи «Програми розвитку малого і середнього підприємництва Бучанської міської територіальної громади на 2022-2024 роки», затвердженої рішенням Бучанської міської ради від 25.11.2021 року № 2376-23-VIII:

- Проводилась інформаційна компанія новий бізнес «Робота»;
- На сторінках Facebook та Телеграм-каналі «Економіка Бучанської МТГ» розміщувались щомісячні дайжести грантових програм для бізнесу, грантових можливостей від Європейського союзу та анонс подій в Дія.Бізнес Буча;
- Проводилась роз'яснювальна робота, як взяти участь у проєкті Export Academy 2023 для власників малих бізнесів, мета якого вихід компаній на міжнародний ринок;
- Для власників бізнесів, які постраждали внаслідок збройної агресії, проводилась інформаційна компанія щодо відшкодування витрат постраждалих суб'єктів господарювання на оплату робіт із проведення

незалежної оцінки шкоди та обсягу збитків за рахунок цільової програми Київської області «Конкурентно спроможна Київщина»;

- Проводилась роз'яснювальна робота щодо конкурсу з визначення підтримки фізичної особи за утримання корів молочного та молочно-м'ясного напрямку продуктивності на територіях, на яких велися бойові дії;

- Інформування МСП про запуск проєкту GIZ великих грантів по 25 000 євро від #EU4Business для підприємців;

- Інформування дрібних фермерів, зареєстрованих як ВПО, щодо умов участі в Програмі підтримки економічної стійкості України, яку реалізовує неурядова організація Mercy Corps [18].

В табл.2.7 представимо динаміку розподілу фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади.

Таблиця 2.7

Динаміка розподілу фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади за 2022-2023 роки, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Загальнодержавні функції	88701,6	68233,6	109017,5	-20468	40783,9
Громадський порядок, безпека	2771,3	297376,5	409089,0	294605,2	111712,5
Економічна діяльність	321957,3	30434,9	201262,4	-291522	170827,5
ЖКГ	137307,6	86632,5	95427,8	-50675,1	8795,3
Охорона здоров'я	19987,4	7348,8	13039,3	-12638,6	5690,5
Духовний і фізичний розвиток	27308,6	22165,6	26472,5	-5143	4306,9
Освіта	394108,6	393064,7	413383,4	-1043,9	20318,7
Соціальний захист та соціальне забезпечення	25160,5	35248,9	188516,6	10088,4	153267,7
Усього	1017302,92	945505,5	1456217,5	-71797,4	510712

Джерело: складено автором на основі [20]

Дані табл.2.7 свідчать, що видатки на загальнодержавні функції у 2022 році зменшилися на 20468 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зросли на 40783,9

тис.грн; на громадський порядок та безпеку у 2022 році зросли на 294605,2 тис.грн., а у 2023 році ще на 111712,5 тис.грн. Видатки на соціальний захист зросли у 2022 році на 10088,4 тис.грн., а у 2023 році - ще на 153267,7 тис.грн. В табл.2.8 представимо структуру видатків громади за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

Структура розподілу фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади за 2022-2023 роки, %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Загальнодержавні функції	8,72	7,25	7,49	-1,47	0,24
Громадський порядок, безпека	0,27	31,62	28,09	31,35	-3,53
Економічна діяльність	31,65	3,24	13,82	-28,41	10,58
ЖКГ	13,5	9,21	6,55	-4,29	-2,66
Охорона здоров'я	1,96	0,78	0,9	-1,18	0,12
Духовний і фізичний розвиток	2,68	2,36	1,82	-0,32	-0,54
Освіта	38,74	41,79	28,39	3,05	-13,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2,47	3,75	12,95	1,28	9,2
Усього	100	100	100	0	0

Джерело: складено автором на основі [20]

Структура розподілу фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади у 2023 р. виглядає таким чином: освіта (28,39 % менше порівняно з 2021 роком на 10,35 %); економічна діяльність (13,82%, що менше 2021 року на 17,83 %); виконання загальнодержавних функцій (7,49 %); житлово-комунальне господарство (6,55%); соціальний захист та соціальне забезпечення (12,95%, що більше 2021 року на); охорона здоров'я (0,9 %, що мене 2021 року на 1,06); громадський порядок, безпека та судова влада (28,09 %, що більше порівняно з 2021 роком на 2,82 %) та інші складові.

Найбільших інтенсивних змін до зростання серед складових видатків набули видатки на забезпечення громадського порядку, безпеки та судової влади, що обумовлено війною в країні.

Отже, проведене дослідження вказує на наявність діючого механізму управління фінансовими ресурсами міської територіальної громади, завдяки якому громаді вдалося зберегти довоєнний рівень формування фінансових ресурсів, провести диференціацію підприємницької діяльності та забезпечити її поживлення в складних сучасних умовах, оптимізувати структуру видатків та скоротити їх.

Проте, враховуючи розташування Бучанської міської територіальної громади відносно зони бойових дій на початку війни, і на даний час існує потреба у подальшій адаптації механізму управління фінансовими ресурсами.

За даними Rebuild.UA в громаді зазнали збитків близько 33 тисяч мешканців, що складає 45% від загальної кількості населення. Прямі грошові збитки складають:

- Житлова та присадибна забудова – 124 млн доларів;
- Соціальна інфраструктура – 98,65 млн доларів;
- Промислова інфраструктура – 14,9 млн доларів;
- Інша інфраструктура – 18,47 млн доларів.

В табл.2.9 представимо показники фінансової стійкості бюджету Бучанської міської територіальної громади.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості бюджету Бучанської міської
територіальної громади

Аналіз	Коефіцієнт	Значення стандартизованих показників з урахуванням їх значущості		
		2021	2022	2023
Фінансової збалансованості	Бюджетного покриття	1,10	0,90	1,02
	Стійкості бюджету	0,39	0,37	0,38
	Загальної податкової стійкості	0,51	0,47	0,42
	Покриття видатків міжбюджетними трансфертами	0,43	0,33	0,39
	Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу	2,43	2,07	2,21

	УСПфз			
Фінансової самостійності	Бюджетної залежності	0,28	0,27	0,28
	Частка дотації вирівнювання у загальній сумі трансфертів	0,02	0,05	0,03
	Податкової самостійності	0,46	0,52	0,41
	Стійкості дохідної бази	0,50	0,63	0,58
	Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПфсам	1,26	1,47	1,29
Ефективності бюджету	Дефіцитності місцевого бюджету	0,10	-0,10	0,02
	Бюджетної результативності	0,06	0,08	0,04
	Бюджетної забезпеченості населення	0,06	0,07	0,04
	Показник стабільності дохідної частини бюджету	1,17	1,43	1,06
	Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПеб	1,40	1,48	1,17
Інтегральний показник фінансової стійкості місцевого бюджету, Іпфс		5,09	5,01	4,68

Джерело: складено автором на основі [20]

Дані табл.2.9 свідчать, що показник фінансової збалансованості у 2023 році зменшився порівняно з 2021 роком, проте збільшився порівняно з 2022 роком, тому можна говорити про адаптацію органів місцевого управління та громади до умов війни. Показник фінансової самостійності у 2023 році зменшився порівняно з 2022 роком. Ефективність бюджету також була найнижчою у 2023 році.

В табл.2.10 розглянемо показники ефективності Бучанської міської територіальної громади.

Таблиця 2.10

Показники ефективності бюджету Бучанської міської територіальної громади

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової продуктивності бюджету	0,012	0,010	0,009
Коефіцієнт економічної ефективності бюджету	0,005	0,006	0,004
Соціальна ефективність бюджету (%)	70,1	90,2	91,3

Джерело: складено автором на основі [20]

Показники ефективності бюджету показують про зменшення коефіцієнту фінансової продуктивності та економічної ефективності, а соціальна ефективність, навпаки, зросла, що пов'язано з війною в країні та зростанням витрат на соціальні статті.

Отже, враховуючи стан фінансових ресурсів та управління громадою потрібен механізм, який має бути спрямований на забезпечення оборонної спроможності й захищеності регіону, що у свою чергу створить сприятливі умови для ведення бізнесу й розвитку інвестиційної діяльності. В цих умовах має підвищуватися роль державного управління, що передбачає відповідний перерозподіл фінансових ресурсів за допомогою удосконаленого механізму міжбюджетних трансфертів та наявної відповідної законодавчої й нормативно-правової бази.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади

Управління фінансовими ресурсами у територіальній громаді є найважливішим елементом муніципального управління та займає провідне місце в економічному регулюванні відносин між органами влади на місцевому рівні. Ступенем збалансованості бюджету стадії планування, правильністю фінансових та соціальних прогнозів детермінується стійке функціонування бюджетної сфери та виконання програм розвитку громади.

Результати проведеного дослідження дозволили встановити наступні існуючі загальні проблеми в управлінні фінансовими ресурсами Бучанської міської територіальної громади:

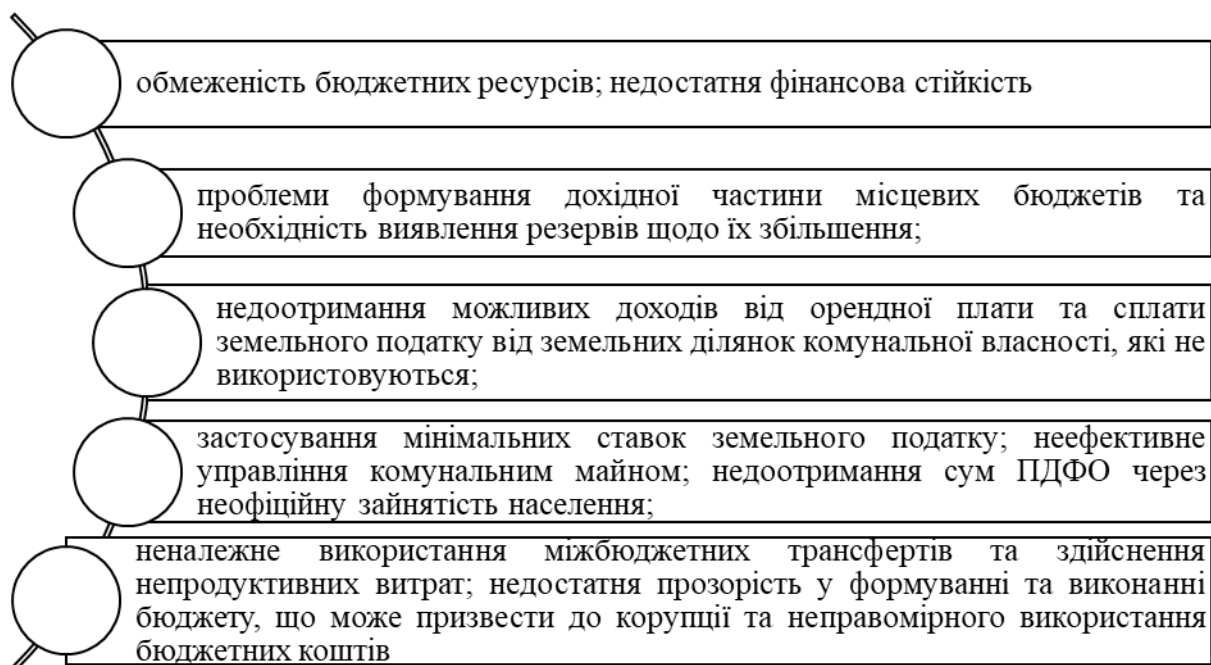


Рис.3.1. Проблеми управління фінансовими ресурсами Бучанської міської територіальної громади

Джерело: складено автором

Аналіз наукових результатів економічної науки у сфері фінансового забезпечення розвитку територіальних громад показує, що для досягнення мети підвищення ефективності та якості управління фінансовими ресурсами на рівні громади передбачається вирішення наступних основних завдань:

- підвищення ефективності бюджетних видатків муніципального району;
- забезпечення збалансованості та стійкості бюджету муніципального району;
- збільшення доходів бюджету, пов'язаних із використанням муніципального майна та земельних ресурсів.

З огляду на результати оцінки ефективності формування та виконання бюджету Бучанської МТГ, визначені загальні проблеми фінансовими ресурсами та встановлено необхідні заходи щодо удосконалення бюджетного процесу Бучанської МТГ, збільшення дохідної та видаткової спроможності її бюджету, справляння податкових платежів є:

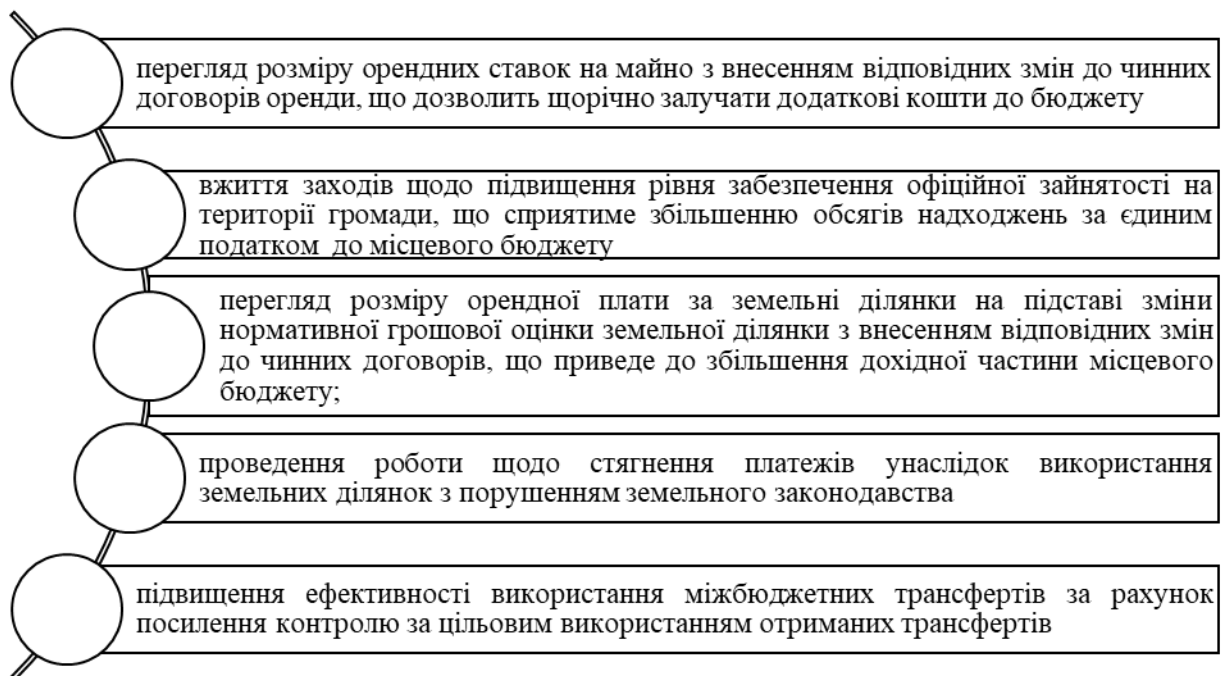


Рис.3.2. Удосконалення бюджетного процесу Бучанської МТГ, збільшення дохідної та видаткової спроможності її бюджету, справляння податкових платежів

Джерело: складено автором

Під час планування дохідної частини місцевого бюджету на 2025 рік у частині податкових і неподаткових надходжень та інших доходів необхідно керуватися:

- основними прогностичними макропоказниками на 2025–2027 роки, які надіслано листом Мінекономіки від 29.06.2023 № 3011-05/31540-03 (зазначено у таблиці);

- фактичним виконанням бюджету Бучанської міської територіальної громади у 2023-2024 роках;

- нормами Бюджетного та Податкового кодексів України, рішеннями органів місцевого самоврядування про встановлення місцевих податків і зборів, ураховуючи при цьому чинні ставки оподаткування та нормативи зарахування загальнодержавних податків до відповідних місцевих бюджетів й індексацію ставок окремих із них;

- наявними статистичними показниками, які використовуються при розрахунку прогностичних надходжень податків та зборів, зокрема за 2022 рік, очікувані макропоказники Мінекономіки на 2023 рік та прогностичні на 2024 рік;

- застосування нормативу зарахування податку на доходи фізичних осіб до місцевих бюджетів відповідно до норм Бюджетного кодексу України (без урахування податку на доходи фізичних осіб від грошового забезпечення військовослужбовців);

- періоди дії воєнного стану.

З метою підвищення ефективності видаткової частини бюджету Бучанської МТГ необхідним є здійснення наступних заходів:

- підвищення ефективності застосування програмно-цільового методу бюджетування за рахунок посилення узгодженості його окремих елементів, що сприятиме орієнтації єдиної системи планування і виконання бюджету на досягнення стратегічних цілей у найбільш ефективніший спосіб, забезпеченню прямого зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання, можливості відстеження ефективності й

результативності використання бюджетних коштів шляхом врахування інформації, що міститься у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, звітах про їх виконання, наявності об'єктивної, прозорої інформації для прийняття виважених управлінських рішень;

- залучення міжнародних двосторонніх і багатосторонніх донорів до фінансування програм соціально-економічного розвитку місцевої громади, охорони навколишнього середовища, участі в міжнародних грантових програмах і проєктах, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку міста, що дозволить вирішити проблемні питання та забезпечити фінансування таких сфер, як охорона здоров'я, соціальний захист (зокрема й надання допомоги внутрішньо переміщеним особам), захист довкілля тощо.

Вирішення завдань доцільно здійснювати за допомогою реалізації комплексу заходів, що входять до складу відповідних місцевих програм, які структуровані за завданнями, обсягами фінансових коштів, необхідними рішеннями завдань, за роками реалізації та джерелами фінансування. Вивчення низки програмних документів з управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні дозволяє зробити висновок, що органи муніципальної влади до ключових заходів, що дозволяють підвищити ефективність бюджетних видатків в умовах громади, відносять рівномірне фінансування видатків бюджету громади протягом фінансового року; розробку критеріїв щодо введення нових (збільшення обсягу діючих) видаткових зобов'язань; підготовку порядку та методики планування бюджетних асигнувань бюджету району на черговий фінансовий рік та два планові періоди; складання касового плану виконання бюджету територіальної громади та інші.

З урахуванням аналізу виконання доходної та видаткової частини бюджету Бучанської міської територіальної громади до комплексу заходів щодо забезпечення збалансованості та стійкості бюджету доцільно включити підготовку методик прогнозування доходів бюджету територіальної громади, здійснення середньострокового прогнозування надходження доходів до

бюджету громади на основі розрахунків податкових та неподаткових доходів до бюджету громади та детального прогнозування асигнувань для фінансування соціально значимих видатків, а також встановлення відповідальності за виконання плану із залучення доходів бюджету громади.

Виділення фінансування даних заходів здійснюється у межах коштів, виділених на забезпечення діяльності профільного управління у сфері регулювання фінансово-господарської діяльності органів місцевого Бучанської міської територіальної громади. Позитивними результатами забезпечення збалансованості та стійкості бюджету на середньострокову перспективу слід визнати такі:

- щорічний приріст податкових та неподаткових доходів місцевого бюджету;
- мінімально допустиме відхилення виконання бюджету за доходами;
- відсутність простроченої кредиторської заборгованості з оплати праці у загальному обсязі витрат;
- зменшення розміру (або відсутність) простроченої кредиторської заборгованості у видатках бюджету.

Збільшення доходів бюджету, пов'язаних із використанням комунального майна, що передбачає проведення технічної інвентаризації об'єктів комунальної власності, отримання технічних планів та кадастрових паспортів на об'єкти нерухомості, оцінку ринкової вартості об'єктів нерухомості тощо.

В Україні було здійснено низку ключових заходів у напрямку децентралізації, включно з ухваленням Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та внесенням змін до Бюджетного кодексу та Податкового кодексу. Це сприяло збільшенню впливу територіальних громад на соціально-економічний розвиток країни через впровадження та реалізацію реформ у сфері місцевого самоврядування.

Об'єднання територіальних громад та мобілізація фінансових ресурсів у їхні бюджети представляють собою складні завдання, що

вимагають злагодженої роботи органів влади на різних рівнях і постійної підтримки з боку міжнародних організацій. Це зумовлено не тільки економічними викликами, але й потребою в зміні свідомості населення щодо цих процесів. Відтак, актуальним стає пошук нових джерел фінансування, щоб забезпечити фінансову стабільність територіальних громад.

Оскільки фінанси ОТГ включають ресурси декількох населених пунктів, залучення представників усіх цих пунктів до управління покращує контроль за бюджетом і стимулює здорову конкуренцію між адміністративними одиницями за ефективне його наповнення. В Україні відзначається недостатність досвіду у фінансовому управлінні на рівні ОТГ, що уповільнює реформування місцевих фінансів і ускладнює розв'язання поточних проблем. Однак, це також відкриває можливості для подолання існуючих недоліків та боротьби з корупцією в місцевих фінансах.

Бучанська міська територіальна громада не уникла прямого впливу воєнних дій, проте після деокупації виявила здатність гостинно приймати внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їм необхідну інфраструктуру та доступ до публічних послуг належного рівня. Водночас, дана громада продовжувала збільшувати внески до загального казначейського рахунку, незважаючи на воєнний стан і введені податкові пільги, відновлюючи та навіть збільшуючи обсяги надходжень до місцевого бюджету порівняно з попереднім роком за рахунок управління фінансовими ресурсами.

Умови війни створюють значні виклики для управління фінансовими ресурсами територіальних громад. До особливостей управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах війни в Україні відносимо наступне:

- Безпека та ризики: Умови війни збільшують ризики для фінансових ресурсів через можливість збитків від воєнних дій, а також високий рівень нестабільності. У цьому зв'язку необхідно приділяти особливу

увагу забезпеченню безпеки фінансової інфраструктури і заходам протидії фінансовому криміналу та корупції, що може зрости в умовах війни.

- Розподіл ресурсів: Зростає потребу в ефективному розподілі фінансових ресурсів для забезпечення потреб громадян, особливо тих, хто постраждав від воєнних дій. Тому важливою є розробка і впровадження спеціальних програм та проектів для підтримки тих, хто постраждав внаслідок війни.

- Фінансування гуманітарних проектів: В нинішніх умовах війни в Україні зростає можливість фінансування гуманітарних проектів для надання допомоги постраждалим від воєнних дій територіальним громадам. Тому існує потреба в розробці механізмів швидкої та ефективної виплати коштів на гуманітарні потреби.

- Розрахунки з бюджетними змінами: Потреба у гнучкому бюджетуванні, щоб швидко реагувати на нові витрати та витрати, пов'язані з військовими діями. Тому важливим питанням є проведення розрахунків можливих витрат доходів і збільшення витрат на оборону та відновлення інфраструктури.

- Міжнародне співпраця: Можливість співпраці з міжнародними партнерами та організаціями для отримання фінансової підтримки та гуманітарної допомоги включає залучення міжнародних експертів для оптимізації управління фінансовими ресурсами в умовах війни.

- Кризове планування: Особливої актуальності в сучасних умовах в Україні набуває розробка кризових планів управління фінансовими ресурсами територіальних громад з урахуванням можливих воєнних сценаріїв та швидкого втручання у випадку кризових ситуацій.

- Інформаційна безпека: Питання забезпечення захисту фінансової інформації та інфраструктури територіальних громад від кібератак та інших загроз в умовах війни залишається відкритим і потребує особливого підходу.

Отже, Бучанській міській територіальній громаді необхідно впроваджувати запропоновані заходи з урахуванням нових викликів, перелічених вище.

3.2. Прогнозування фінансового потенціалу територіальної громади

Розробка прогнозів фінансового потенціалу територіальної громади має здійснюватися відповідно до основних методологічних принципів прогнозування.

Принцип системності вимагає взаємопов'язаності та підпорядкованості прогнозів розвитку об'єкта прогнозування та прогностичного фону. Щодо прогнозування розвитку громади цей принцип означає врахування впливу на стан фінансової безпеки громад як внутрішніх, і зовнішніх загроз.

Принцип динамічності забезпечує перехід від статичного аналізу показників фінансової безпеки громади до динамічного, що передбачає зміну значень показників та зв'язків між ними у часі.

Принцип безперервності вимагає безперервного коригування та уточнення прогнозів, оскільки результати прогнозу дійсні лише протягом обмеженого періоду часу, а також передбачає визначення оптимальної величини циклу прогнозування.

Принцип комплексності допускає використання у діалектичній єдності двох методичних підходів: дослідницького (пошукового) та нормативного (цільового), що уможлиблює узгодження пошукових та нормативних прогнозів різної природи та різного періоду попередження.

Принцип верифікації полягає у визначенні достовірності, точності та обґрунтованості прогнозів.

Принцип об'єктивності вимагає високого рівня відповідності прогнозованого здійсненого (реального) стану громади. Ступінь об'єктивності прогнозу визначається наступними факторами: якістю та

достовірністю вихідної інформації, адекватністю використовуваних методів прогнозування, термінами прогнозування. Принцип допускає вибір та обґрунтування критеріїв якості прогнозу.

Принцип конкретності вимагає високого рівня достовірності вихідних даних, які використовуються отримання прогнозу.

При прогнозуванні фінансового розвитку територіальної громади пропонується використати фактографічні та статистичні методи. Під фактографічними методами розуміється прогнозування, що ґрунтується на фактично існуючому інформаційному матеріалі про стан фінансової системи громади, на відміну від експертних методів, що ґрунтуються на інформації, отриманій від фахівців-експертів. Статистичні методи здійснюють обробку вихідної кількісної інформації за принципом виявлення математичних закономірностей, що містяться в ній, та взаємозв'язків між вихідними показниками.

В процесі дослідження встановлено, що основними доходами бюджету громад є податкові надходження. Основним платежем надходжень загального фонду місцевого бюджету є податок на доходи фізичних осіб, питома вага якого становить 60 % від прогнозного показника доходів загального фонду 2023 року.

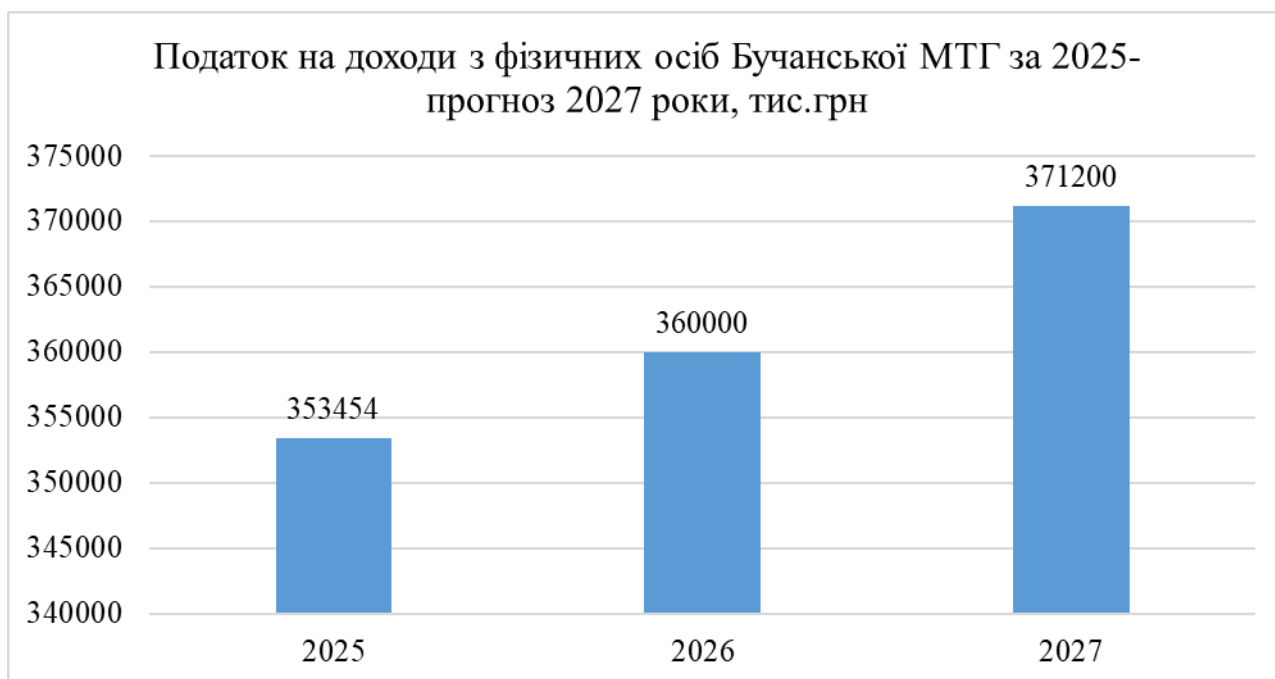


Рис.3.4. Прогнозні дані ПДФО Бучанської МТГ на 2025-2027 роки,
тис.грн

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прогнозу надходжень податку на доходи фізичних осіб на 2025 рік розрахований із урахуванням прогнозного обсягу фонду оплати праці, рівня середньої заробітної плати, а також бази та діючих ставок оподаткування доходів фізичних осіб.

Основні чинники, які вплинули на надходження податку на доходи фізичних осіб:

- застосування єдиної ставки (18%) оподаткування доходів фізичних осіб до усієї бази оподаткування у формі: заробітної плати, інших заохочувальних виплат і винагород, які нараховуються платнику у зв'язку з трудовими відносинами та за цивільно-правовими договорами;
- внесенні зміни до Податкового та Бюджетного кодексів України;
- підвищення рівня мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму;
- зменшення фонду оплати праці у зв'язку з дією податкової соціальної пільги на рівні 50% прожиткового мінімуму для працездатних осіб для будь-

якого платника податку за умови, що дохід не перевищує 1,4 прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Прогнозні показники ПДФО на 2025 рік складаються виключно з податку на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати та результатами річного декларування, що обумовлено наступним: податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами з 2024 року зараховується до державного бюджету. Розрахунок прогнозного значення податку на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку здійснювався на основі надходжень даного податку за 9 місяців 2024 року.

Середньомісячне надходження податку на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів 28790 тис.грн. Орієнтуючись на середньомісячний показник сума податку прогнозується на рівні 30000 тис.грн.

Аналіз надходжень єдиного податку з фізичних осіб за 9 місяців 2024 року показав, що середні надходження єдиного податку складають 10700 тис.грн. У 2024 році податок продовжують сплачувати платники єдиного податку, які мають свідоцтво платника, але не здійснюють фінансово-господарську діяльність, тому що знаходяться за кордоном. На рис.3.4 представлено прогнозні показники надходжень єдиного податку Бучанської міської територіальної громади.

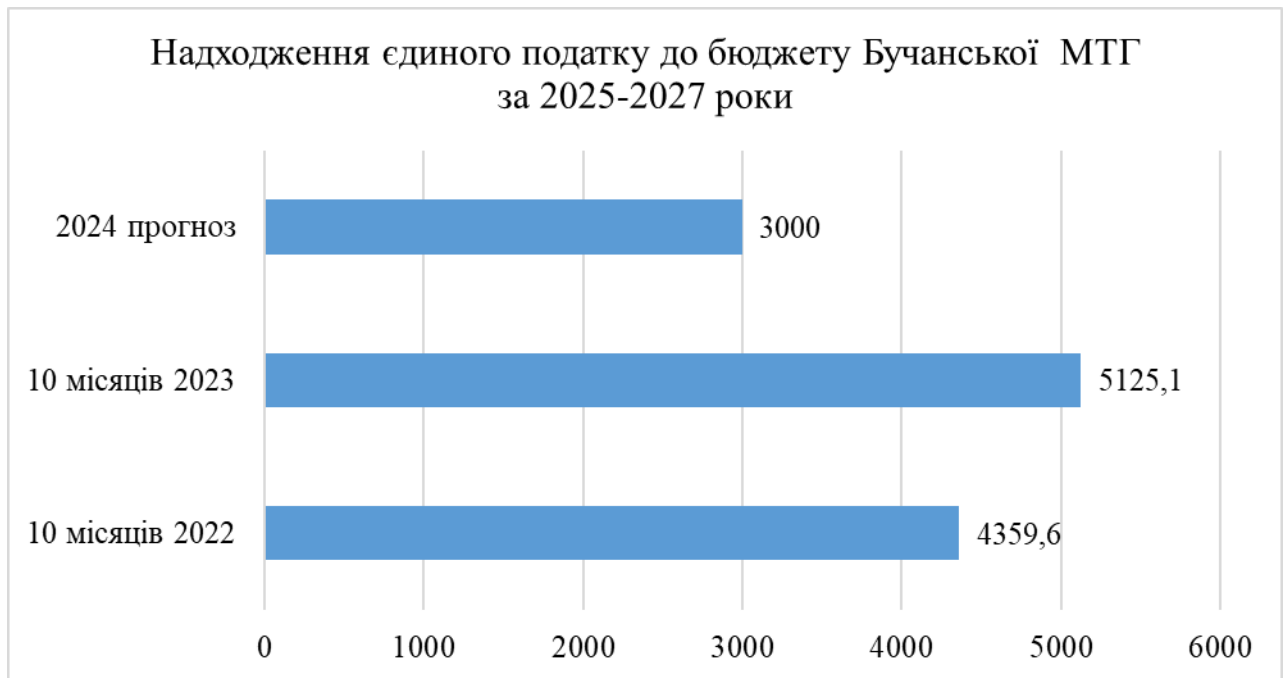


Рис.3.5. Прогноз надходжень єдиного податку до бюджету Бучанської МТГ на 2025-2027 роки, тис.грн.

Джерело: розраховано автором

Окрім податкових надходжень до загального фонду бюджету Генічеської міської територіальної громади зараховуються офіційні трансферти. Листом МФУ від 19.09.2024 року №05110-08-6/25507 «Про схвалення Урядом проекту Державного бюджету України на 2025 рік» на Бучанську міську територіальну громаду виділено додаткову дотація, яку виділяють для деокупованих територіях, базову дотацію не виділено, оскільки таким чином буде проводитися горизонтальне вирівнювання.

Таким чином, прогнозовані доходи загального фонду бюджету Бучанської міської територіальної громади з урахуванням трансфертів представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозні показники надходжень до загального фонду бюджету
Бучанської міської територіальної громади, тис.грн

Показники	2025	2026	2027
Податкові надходження	638059,49	669962,46	703460,58

Неподаткові надходження	259443,03	272415,18	286035,94
Доходи від операцій з капіталом	58509,78	61435,27	64507,03
Офіційні трансферти	599780,27	629769,28	661257,74
Цільові фонди	2645,58	2777,86	2916,75
Усього	1558438,14	1636360,05	1718178,05

Джерело: складено автором

Отже, Бучанська міська територіальна громада має значний фінансовий потенціал, проте органам місцевого самоуправління варто врахувати всі надані рекомендації. З урахуванням прогнозу надходжень до бюджету Бучанської МТГ на 2025-2027 роки будуть встановлені граничні розміри видатків для основних розпорядників бюджетних коштів.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження визначено загальний механізм управління фінансовими ресурсами, під яким прийнято розуміти процес інтеграції підходів до систематизованого керівництва сукупністю підсистем та тих дій, які можуть бути реалізовані у стані трансформації з локальними механізмами управління фінансами на регіональному рівні. При цьому головною метою управління фінансовими ресурсами стає підвищення та вдосконалення ефективності діяльності підприємств усіх галузей та сфер діяльності в громаді. Місцева влада формулює основне завдання управління фінансовою політикою регіону громади. Відповідно, має проводитися узгодження цілей громади та завдань регіонального фінансового розвитку з цілями та завданнями розвитку окремих підприємств, що забезпечується модернізацією методів планування та прогнозування всіх сфер та сторін регіональної економічної політики.

Дослідження управління фінансовими ресурсами здійснювалось на прикладі Бучанської міської територіальної громади. Встановлено, що основними надходженнями до бюджету громади є наступні: податкові надходження, неподаткові надходження, офіційні трансферти, цільові фонди. Найбільшу питому вагу в структурі доходів громади займають податкові надходження та офіційні трансферти.

За досліджуваний період найнижчим показником у формуванні фінансових ресурсів став 2022 р., що пов'язане з російським вторгненням та необхідністю адаптації як місцевих органів влади, так і бізнесу. У 2023 році доходи Бучанської міської територіальної громади збільшилися порівняно з 2022 роком та спостерігається профіцит бюджету у розмірі 26509,3 тис.грн. Використання фінансових ресурсів Бучанської міської територіальної громади мають таку ж саму тенденцію розвитку. За досліджуваний період приріст доходів склав 32,7 %, а видатків - 43,14 %.

Однак, як і будь-які інші інструменти, фінансовий механізм вимагає певних змін у соціально-економічному розвитку Бучанської міської територіальної громади. При цьому модернізація фінансового механізму має відбуватися з урахуванням певних завдань соціально-економічного розвитку громади, серед яких можна виділити: ефективне та цілеспрямоване використання матеріально-технічних ресурсів громади; знаходження нових джерел фінансування, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі; підкріплення фінансових завдань та їх розв'язання фінансовими ресурсами; удосконалення механізму фінансового менеджменту.

Вирішення проблем формування та виконання місцевих бюджетів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів Бучанської міської територіальної громади, неефективним управлінням майном, недоотриманням можливих доходів від податків, недостатньою фінансовою стійкістю, недостатнім рівнем прозорості та управління ризиками, вимагає здійснення таких заходів, як:

- збільшення дохідної та видаткової спроможності бюджету та справляння податкових платежів;
- забезпечення стабільного та дієвого використання доступних коштів;
- ефективного управління ризиками та забезпечення відкритості і публічного обліку, оптимізації та підвищення ефективності витрат;
- залучення місцевих мешканців та інших стейкхолдерів до процесу формування бюджету з метою забезпечення врахування їхніх потреб та пріоритетів;
- сприяння більшій відповідальності та легітимності прийнятих рішень, здійснення заходів з підтримки розвитку місцевого економічного потенціалу для забезпечення додаткових джерел доходів та підвищення їхньої ефективності, що дозволить підвищити ефективність бюджетних процесів територіальних громад на місцевому рівні.

Досягнення координації та збалансованості стратегічного планування (програма соціально-економічного розвитку - місцеві програми - місцеві

завдання), бюджетного планування (бюджетна стратегія - бюджет - субсидії) можливо за рахунок підготовки своєчасної звітності, оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування; оцінки ефективності місцевих програм.

Фінансовий розвиток Бучанської міської територіальної громади був із властивими йому соціально-економічними проблемами. Тому управління фінансовою політикою та фінансовим розвитком необхідно пов'язувати з вирішенням таких проблем громади, як:

1. Створення системи взаємодії промислового комплексу громади з іншими суб'єктами господарювання.
2. Формування цілей з урахуванням фінансових особливостей певних суб'єктів господарювання.
3. Застосування принципів фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання.
4. Регулювання фінансового розвитку окремих суб'єктів господарювання громади у спеціалізованім координуючій органі.
5. Формування організаційного механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку громади.
6. Визначення конкретних засобів фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку регіону.
7. Формування системи управління основними функціями фінансової діяльності господарюючих суб'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетний кодекс України із змінами і доповненнями від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Віленчук В. В. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/>
3. Глухова В., Кравченко Х. Роль бюджетного механізму в соціально-економічному розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2023 (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-5>
4. Загірняк, Д., Глухова, В., & Кравченко, Х. (2023). ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. *Економіка та суспільство*, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-74>
5. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 2022, С.118–125. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>
6. Куриш Т. Г. Фінансові ресурси територіальних громад: актуальні аспекти вивчення. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (28 лютого 2024 р., м. Харків). 2024. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19965/1/%D0>
7. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проект) / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2021. 9 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/751>
8. Мірошниченко О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах

децентралізації. *Академічні візії*. 2022. URL:<https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/245>

9. Николин Л., Л. Ярема. Управління фінансовими ресурсами територіальної громади в умовах воєнного стану." *Рекомендовано до друку вченою радою ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*(Протокол № 7 від 30.03. 2023 року): URL: http://nati.org.ua/docs/science/2023/Conference_06042023_p001.pdf#page=33

10. Орлюк О. П Фінансова енциклопедія / О. П. Орилюк, Л. К. Воронова, Заверуха І.Б. та ін. К. : Юрінком Інтер, 2008. 472 с.

11. Осадчук Н.В. Оцінка рівня фінансової спроможності територіальних громад: методичні підходи. *Наукові перспективи* No 2(44) 2024 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9503/9556>

12. Перчук О. В., В. С. Подкідишев. Джерела фінансових активів об'єднаних територіальних громад." *Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Університету Григорія Сковороди в Переяславі (протокол № 2 від 28 вересня 2023 р.)* (2023): URL: <https://www.researchgate.net/profile/GalinaStudinska/publication/377218024>

13. Піхоцька О.М., Гаврилишин П.М. Соціально-економічний розвиток територій: джерела фінансування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 33. С. 167-176.

14. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

15. Проданова Л., І. Пріхно. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022 № 6 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022>

16. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навчальний посібник / Г. Борщ та ін. Київ, 2017.С. 107

17. Сідор, Н. Ю., Келеберда, Т. В., & Далик, В. П. (2024). Партиципативна концепція фінансової політики об'єднаних територіальних

громад. *Академічні візії*, (28). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/894>

18. Стратегія соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2024 рік. URL:[https://bucha-rada.gov.ua/city-budget?year\[value\]=&month\[value\]=&page=6](https://bucha-rada.gov.ua/city-budget?year[value]=&month[value]=&page=6)

19. Чинчик Анатолій, Степан Голубка, Рахункова палата України. Податкові надходження бюджетів об'єднаних територіальних громад: теоретичний аналіз." *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки* 3 (2022): URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-16.pdf>

20. Openbudget.Бучанська міська територіальна громада <https://openbudget.gov.ua/localbudget/1051500000/info/indicators?year=2023&month=12>