МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконав: магістрант 2-го курсу,
групи 8.2813-пуа-дн
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Абросімов Є.С.

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., доцент Краснокутський О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.держ.упр., професор Болдуєв М.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Абросімову Євгену Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Управлінське забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану
керівник роботи: Краснокутський Олександр Володимирович, д.філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ «11» березня 2024 року № 434-с

2. Строк подання студентом роботи 5 лютого 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Вихідні дані до роботи: Осипенко, С., Ярема, Л., Щебликіна, І. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Львів: Магнолія, 2022. 143 с., Пелехатий А . Інституційно-правове забезпечення формування та реалізації бюджетної політики розвитку території України. Львів: Магнолія, 2020. С. 140–151., Богдан І. В., Яра Т. Ю., Коноваленко Д. В. Діагностика стану сектору загального державного управління України. Фінанси України. 2016. № 4. С. 27–49.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Проаналізувати історю управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану 2. Здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність», «управлінське рішення». 3. Огляд методів та принципів дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану. 4. Обґрунтувати сутність, зміст та принципи управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування. 5. Розглянути механізм управлінського

забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану. 6. Розглянути нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану. 7. Ознайомитись з сучасним станом управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану в Україні на прикладі міськради Ірпеня 8. Провести порівняльний аналіз управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня у період воєнного стану. 8 Надати рекомендації щодо шляхів вдосконалення управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня в умовах воєнного стану: стратегія оптимізації та технологічні інновації громади.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Краснокутський О.В., доцент кафедри філософії,публічного управління та соціальної роботи	28.03.2024	28.03.2024
Розділ 2	Краснокутський О.В., доцент кафедри філософії,публічного управління та соціальної роботи	28.10.2024	28.10.2024
Розділ 3	Краснокутський О.В., доцент кафедри філософії,публічного управління та соціальної роботи	10.01.2024	10.01.2024

6. Дата видачі завдання 10 квітня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень – березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Грудень 2024 – січень 2025	*виконано*

Студент _____ Є.С. Абросімов

Керівник роботи _____ О.В. Краснокутський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 93 сторінок, 60 позицій у списку літератури та 4 додатків.

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ВОЄННИЙ СТАН.

Метою дослідження є проведення глибокого аналізу теоретичних і практичних засад управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, визначення його особливостей, виявлення проблем та окреслення перспектив розвитку в умовах правового режиму воєнного стану.

Об'єктом дослідження виступає фінансова діяльність органів місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану.

Предмет дослідження: механізми та інструменти управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, їх ефективність та перспективи розвитку.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

Наукова новизна дослідження полягає у визначені особливостей управління фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, удосконаленні підходів до фінансового управління в кризових умовах та розробці механізмів адаптації управлінських рішень до правових і соціально-економічних обмежень.

Гіпотеза: ефективне управління фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану сприяє забезпеченню стабільності та функціональної спроможності місцевих громад шляхом впровадження адаптивних управлінських механізмів, оптимізації використання фінансових ресурсів, посилення прозорості прийняття рішень та створення умов для оперативного реагування на кризові виклики.

Висновки:

1. Зміна економічної ситуації істотно впливає на здатність територіальних громад здійснювати інвестиційні проекти та забезпечувати базові потреби населення при обмеженому фінансуванні, що, в свою чергу, створює труднощі для забезпечення належного рівня соціальних послуг та інфраструктури, і безпосередньо впливає на якість життя громадян.

2. Вплив економічної ситуації веде до зміщення пріоритетів у фінансуванні, зокрема до скорочення витрат на соціальну інфраструктуру та збільшення фінансування оборонних потреб, що змушує місцеві органи влади коригувати свої бюджети та шукати нові джерела доходів.

3. Вдосконалення управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану зводиться до необхідності подальшої модернізації правового регулювання, підвищення кваліфікації кадрів, а також оптимізації процесів фінансового планування та контролю.

SUMMARY

The qualification work consists of 93 pages, 60 positions in the bibliography and 4 appendices.

MANAGEMENT SUPPORT, FINANCIAL ACTIVITIES, PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL SELF-GOVERNMENT, MARTIAL LAW.

The purpose of this research is an in-depth analysis of the theoretical and practical foundations of management support for the financial activities of local self-government bodies under the legal regime of martial law, aimed at improving the efficiency of using financial resources in a crisis.

The object of the is the financial activity of local governments under the legal regime of martial law.

The subject of the research: organisational and managerial mechanisms, tools and models for ensuring effective financial performance of local self-government bodies under martial law.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional analysis.

The scientific novelty of the study is to determine the specifics of managing the financial activities of local governments under martial law, improve approaches to financial management in crisis conditions, and develop mechanisms for adapting management decisions to legal and socio-economic constraints.

Hypothesis: effective management of the financial activities of local governments under the legal regime of martial law contributes to ensuring the stability and functional capacity of local communities by introducing adaptive management mechanisms, optimising the use of financial resources, enhancing the transparency of decision-making and creating conditions for prompt response to crisis challenges.

Conclusions:

1. Changes in the economic situation significantly affect the ability of territorial communities to implement investment projects and meet the basic needs of the population with limited funding, which, in turn, creates difficulties for ensuring an adequate level of social services and infrastructure, and directly affects the quality of life of citizens.

2. The impact of the economic situation is leading to a shift in funding priorities, in particular, to a reduction in spending on social infrastructure and increased funding for defence needs, forcing local authorities to adjust their budgets and look for new sources of revenue.

3. Improvement of management support for the financial activities of local governments under the martial law regime is reduced to the need for further modernisation of legal regulation, improvement of of staff qualifications, as well as optimisation of financial planning and control.

ЗМІСТ

ВСТУП..... ..3

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ …….....7

1.1. Історія дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану ……...7

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність», «управлінське рішення».....12

1.3. Методи та принципи дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану……21

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ …...……32

2.1. Сутність, зміст та принципи управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану...……32

2.2. Механізм управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану ……38

2.3. Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.....……....45

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....63

3.1. Сучасний стан управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану в Україні на прикладі міськради Ірпеня.....63

3.2. Порівняльний аналіз управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня у період воєнного стану 70

3.3. Шляхи вдосконалення управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня в умовах воєнного стану: стратегія оптимізації та технологічні інновації громади 76

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 84

ДОДАТКИ.....90

ВСТУП

Актуальність роботи. На сьогодні управлінське забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану обумовлено необхідністю адаптації фінансових механізмів до кризової ситуації спричинених повномасштабними військовими діями рф проти України та тимчасовою окупацією певної території України. Повномасштабне військове вторгнення, яке спричинило відповідні зміни в діючому законодавстві, висуває нові вимоги до ефективного використання обмежених бюджетних ресурсів. Для забезпечення стабільності на місцевому рівні важливо впроваджувати інноваційні підходи до управління фінансами, такі як оптимізація видатків, прозорість розподілу коштів, підтримка обороноздатності держави та збереження соціальних програм. Адаптація європейського досвіду в управлінні фінансами в надзвичайних ситуаціях може значно зміцнити фінансову стабільність місцевих громад і сприяти ефективному виконанню ними своїх функцій. Спираючись на все вище зазначене, я вважаю цю тему актуальною для аналізу та розгляду.

Проблемна ситуація. Поточне управління фінансами українських місцевих органів влади стикається з низкою проблем, включно з неефективним використанням обмежених бюджетних ресурсів, складнощами із забезпеченням прозорості фінансового процесу та необхідністю швидко реагувати на зміни в законодавстві та фінансуванні в період воєнного стану. В умовах війни та економічної нестабільності перед місцевою владою стоїть завдання підтримання обороноздатності держави, соціальних стандартів, забезпечення життєдіяльності місцевого населення та ефективного використання ресурсів, які виділяються, що вимагає впровадження нових методів управління. Незважаючи на наявність досліджень у галузі місцевих державних фінансів і бюджетного управління, на мою думку питання управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану вивчено недостатньо.

Наявні дослідження присвячені традиційним підходам до управління бюджетними коштами, а такі аспекти, як адаптація до управління місцевими бюджетами, використання інноваційних методів фінансування та ефективний розподіл коштів у кризових ситуаціях, розглядаються фрагментарно. Питанню управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану присвячено праці таких авторів, як О. Білявська, яка вивчає проблему управлінської діяльності органів місцевого самоврядування [5]. Коваль, яка вивчає проблему управлінських методів у сфері місцевих фінансів [20], та Ю. Неміш, яка акцентує увагу на важливості вдосконалення бюджетних процесів в умовах надзвичайних ситуацій [30].

Такі дослідники, як С. Фролова і Т В. Хомутенко наголошують на важливості реформування місцевих фінансів у контексті правової реформи та забезпечення бюджетної стабільності на рівні місцевих спільнот [56]. Також слід відзначити роботи О. Філонич присвячені оптимізації процесу бюджетного управління в умовах криз і воєнних конфліктів [55] та А. Чорновол, яка займається питаннями адаптації міжнародного досвіду бюджетного управління до національних умов [57].

Однак незважаючи на значне зростання наукового інтересу до проблеми управлінського забезпечення фінансової діяльності на місцевому рівні, проблема ефективної адаптації управлінських стратегій місцевих органів влади в умовах воєнного стану, як і раніше, потребує глибокого вивчення. На сьогодні відсутня комплексна система управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, що обмежує можливості влади ефективно реагувати на зміну обсягів фінансових надходжень, забезпечувати прозорість видатків і підтримувати стабільність у суспільстві. Адаптація міжнародного досвіду управління фінансами в кризових ситуаціях до національних реалій є особливо важливою, що наголошує на необхідності подальших досліджень і розроблення нових стратегій ефективного управління місцевими фінансами в умовах воєнного стану.

Мета дослідження. Глибокий аналіз теоретичних та практичних засад управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану, які спрямовані на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у кризових умовах.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання:*

– проаналізувати стан та особливості фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та визначити основні проблеми, що виникають у процесі управління місцевими фінансами;

– здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність», «управлінське рішення»;

– обґрунтувати основні методи та принципи дослідження, що використовуються у даній роботі;

– оцінити вплив правових та економічних змін, пов’язаних з введенням воєнного стану, на бюджетні процеси та фінансування територіальних громад;

– вивчити досвід інших громад в управління місцевими фінансами в умовах кризових ситуацій і оцінити можливість адаптації цих практик до українських реалій;

– розробити стратегію оптимізації та шляхи технологічної інновації для вдосконалення стану управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

Об’єктом дослідження. Виступає фінансова діяльність органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Предмет дослідження. Організаційно- управлінські механізми, інструменти та моделі забезпечення ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Гіпотеза. Ефективне управління фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану сприяє забезпеченню стабільності та функціональної спроможності місцевих громад шляхом впровадження адаптивних управлінських механізмів, оптимізації використання фінансових ресурсів, посилення прозорості прийняття рішень та створення умов для оперативного реагування на кризові виклики.

Наукова новизна дослідження. Полягає у визначені особливостей управління фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, удосконаленні підходів до фінансового управління в кризових умовах та розробці механізмів адаптації управлінських рішень до правових і соціально-економічних обмежень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Історія дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану

Розвиток науки про фінансову діяльність органів місцевого самоврядування нерозривно пов'язаний із вивченням сутності та природи місцевого самоврядування. Світовий досвід свідчить, що на формування теорій місцевого самоврядування значний вплив мають історичні особливості розвитку країни, процеси становлення держави, а також вдосконалення форм функціонування місцевих органів влади.

Місцеве самоврядування на теренах нашої держави виникло в Середньовіччя у вигляді перших спроб міського самоврядування, що надавалось Магдебурзьким правом, частково зберігалось у часи козацької республіки (XV-XVII ст.), але остаточно занепало в часи після безславного об'єднання України з Росією (1654 року). Незначна його реанімація за умов царизму (1917-1919 р.р.) закінчилась фактичним відродженням національного поняття місцевого самоврядування лише у березні 1990 року після обрання депутатів Верховної Ради Української РСР та місцевих Рад народних депутатів [3].

Науковці виділяють такі основні історичні періоди становлення національного місцевого самоврядування:

– перший період – зародження, становлення й розвиток вітчизняних форм місцевого самоврядування (в основі яких були рід та суверенна громада), своїми хронологічними рамками сягав часу зародження й утворення держави східнослов'янських племен на українських землях, і тривав до середини XIV століття;

– другий період або ж період європеїзації. Характеризувався

поєднанням місцевих форм самоврядування з елементами західноєвропейської організації самоврядування (місто Магдебург), від середини XIV ст. і до першої половини XIX ст. Магдебурзька грамота, що надавалася королем тому чи іншому місту, була класичним актом децентралізації суверенної влади середньовічної держави на рівень цього міста, його територіальної громади;

– третій період відзначався русифікацією вітчизняного місцевого самоврядування на території сучасної України. Центральна, східна, а згодом і південна частина якої входили до царської Росії. Західна частина України належала Польщі, Австрійській, а пізніше Австро-Угорській монархії. Хоча процес русифікації в місцевому самоврядуванні України почався десь наприкінці XVII ст., свого апогею він досягнув у XIX ст. та на початку XX століття;

– четвертий період є спробою створення українського місцевого самоврядування. Його початком потрібно вважати 20-ті рр. XX ст. і він триває дотепер [4].

Із проголошенням незалежності України в 1991 р. почалося становлення власних політичної, соціальної, економічної, фінансової систем. Однак, ці процеси відбувались досить суперечливо, нерідко спонтанно, і не зовсім логічно та продумано. Це призвело до таких негативних наслідків, як розрив економічних зв’язків із країнами, які входили до СРСР, стагнація виробництва, висока інфляція тощо. Так, першим та ключовим нормативно-правовим актом незалежної України, що визначав доходи бюджетів, був Закон України від 5 грудня 1990 р. «Про бюджетну систему України», в якому визначалося, що доходи бюджетів утворюються за рахунок надходжень від сплати фізичними і юридичними особами податків, зборів та інших обов’язкових платежів, надходжень з інших джерел, установлених законодавством України .

Система доходів незалежної України відповідно до цього Закону складалася з доходів: Державного бюджету України, республіканського бюджету Автономної Республіки Крим, обласних, Київського і Севастопольського міських бюджетів, районних, міських (міст обласного підпорядкування) бюджетів, районних у містах бюджетів, доходи міських (міст

районного підпорядкування), селищних, сільських бюджетів.

Зміст місцевих доходів становили: частина податку на додану вартість, яка визначалася Законом про Державний бюджет України на наступний рік, але не менш як 20%; частина акцизного збору, яка визначалася Законом про Державний бюджет України на наступний рік, але не менш як 20%; податок на прибуток підприємств і організацій усіх форм власності (крім комунальної) і підпорядкування у розмірі, що дорівнював 70% від ставки, передбаченої чинним законодавством для відповідної категорії платників, та 100% податку на прибуток підприємств та організацій комунальної власності цього рівня; частина прибуткового податку з громадян; відрахування, дотації і субвенції з Державного бюджету України; податок на нерухоме майно громадян тощо [4].

У 1995 р. Верховна Рада України прийняла нову редакцію Закону «Про бюджетну систему України» (29 червня 1995 р.)

У 1996 р. Конституцією України було закріплено основні принципи побудови бюджетної системи України, визначені нові принципи побудови міжбюджетних відносин, встановлено право територіальних громад самостійно затверджувати бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролювати їхнє виконання, встановлювати місцеві податки та збори відповідно до законодавства.

У 1997 р. прийнято Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21 травня 1997). який розширив основні положення Конституції щодо організації бюджетної системи та міжбюджетних взаємовідносин в Україні.

Якісно новим етапом у правовому регулюванні виконання місцевих бюджетів за доходами стало затвердження 21 червня 2001 р. Бюджетного кодексу України. Цим документом встановлювалися визначення доходів, а саме – це всі податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, дарунки, гранти).

Таким чином, правові засади бюджетної системи сучасної України становлять: Конституція України, виданий на її основі Закон України «Про

бюджетну систему України», а також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетний Кодекс. Уперше законодавче визначення місцевого бюджету введено Законом «Про місцеве самоврядування в Україні».

Сьогодні бюджетна система України об'єднує близько 13,3 тис. самостійних бюджетів і складається з Державного бюджету України, Республіканського бюджету Автономної республіки Крим і місцевих бюджетів. Однак поточна модель бюджетних відносин в Україні не є досконалою, бо нині вона характеризується надмірною централізацією фінансових ресурсів, асиметрією між зобов'язаннями та доходами органів місцевого самоврядування, складністю та неефективністю механізмів бюджетних трансфертів і відсутністю системи дієвих стимулів нарощування доходів у регіонах [2].

Спалах бойових дій на сході України у 2014 році поставив перед місцевою владою безпрецедентні виклики, вимагаючи швидкого реагування та значної адаптації до нових умов. Під час воєнного стану органи місцевого самоврядування стали важливими гравцями у забезпеченні безпеки та стабільності громади. Вони змушені швидко реагувати на нові виклики, включаючи кризові ситуації, евакуацію населення, допомогу постраждалим, задоволення потреб біженців і відновлення зруйнованої війною інфраструктури та в умовах обмежених ресурсів і постійної загрози військових дій місцева влада була змушена скоротити деякі соціальні програми, перенаправляючи ресурси на більш нагальні потреби. Особливо важливі витрати на підтримку безпеки, медичне обслуговування, евакуацію та гуманітарну допомогу, а також підготовку інфраструктури до можливих нових загроз.

У 2015 році Україна розпочала одну з найбільш значущих реформ у своїй історії – реформу місцевого самоврядування та децентралізації. Цей процес передбачав передачу значної частини повноважень від центральної влади до органів місцевого самоврядування, що, в свою чергу, дозволило значно посилити фінансову автономію місцевих громад. Одним з основних результатів цієї реформи стало значне збільшення частки податків, що залишаються на місцях.

Раніше більша частина податкових надходжень йшла до державного бюджету, що обмежувало можливості для розвитку місцевих громад. Тепер же місцеві органи влади отримали більше свободи в управлінні бюджетами та розподілі фінансових ресурсів відповідно до потреб своїх громад.

З 2015 до 2017 років відбулося значне підвищення рівня фінансової автономії місцевих органів влади, що дозволило їм ефективніше реагувати на потреби своїх громад, забезпечувати розвиток інфраструктури, освіти, медицини, а також створювати програми соціальної підтримки. Однак із збільшенням фінансової автономії виникла й нова відповідальність – органи місцевого самоврядування стали безпосередньо відповідати за стан місцевих фінансів і забезпечення їхнього стабільного функціонування. Ці зміни створили великий потенціал для ефективного використання місцевих ресурсів, зокрема завдяки кращому розумінню конкретних потреб громади та здатності реалізовувати проекти, які задовольняють ці потреби. Однак ці позитивні зміни не позбавлені проблем [19].

В умовах воєнного стану особливо важливо швидко переорієнтувати фінансові ресурси на підтримку національної оборони та безпеки суспільства, а також на забезпечення базових потреб людей, таких як охорона здоров’я, освіта, соціальна підтримка та інші сфери життя. Це потребує гнучкого управління місцевими бюджетами для забезпечення максимально ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. В умовах жорстких фіскальних обмежень актуальним є внесення змін до законодавства про фінансування бюджету в умовах воєнного стану. Зокрема, було доопрацьовано закон про Державний бюджет України, щоб органи місцевого самоврядування могли швидше реагувати на виклики воєнного часу. Це включає перегляд видатків, перенаправлення коштів на першочергові потреби та підтримку підприємств і підприємців, розташованих у районах бойових дій.

Водночас органи місцевого самоврядування змушені постійно оцінювати наявні ресурси та раціонально їх використовувати. Одним із ключових напрямків є забезпечення функціонування наземної інфраструктури, зокрема

водопостачання, енергопостачання, дорожнього господарства та інших об’єктів, що забезпечують життєдіяльність громади. Крім того, пріоритетними для місцевих бюджетів стали зміни в соціальній політиці, такі як збільшення компенсацій постраждалим, сім’ям загиблих та забезпечення соціальних потреб біженців та внутрішньо переміщених осіб [19].

У сучасний період, з початком повномасштабної війни в 2022 році, питання управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування набули особливої актуальності. В умовах глибокої економічної кризи, спричиненої військовими діями, органи місцевої влади зіткнулися з безпрецедентними обсягами фінансових навантажень. Зокрема, через необхідність фінансування оборонних витрат, гуманітарної допомоги, а також відновлення інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій. Місцеві бюджети стали основним інструментом для забезпечення життєдіяльності громад, підтримки соціальної сфери та функціонування критично важливої інфраструктури, що в умовах війни стало особливо важливим.

Незважаючи на високий рівень невизначеності та нестабільності в умовах воєнного стану, органи місцевого самоврядування продовжували виконувати свої основні обов’язки щодо забезпечення місцевої стабільності, включаючи координацію гуманітарної допомоги, нагляд за відновленням інфраструктури та підтримку соціальних ініціатив.

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність», «управлінське рішення»

Для ефективного дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану необхідно чітко визначити основні терміни та суміжні поняття – це сприяє більш глибокому розумінню суті досліджуваної теми та дозволяє більш точно оцінити вплив різних факторів на фінансову діяльність органів місцевого самоврядування в

умовах надзвичайних ситуацій.

«Органи місцевого самоврядування» – є першим і основним поняттям, від якого підуть всі інші поняття та суміжні поняття. Відповідно до Конституції України, а саме статті 140, місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [22].

Органи місцевого самоврядування виборні та інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення.

Місцеве самоврядування в Україні складається з кількох важливих структур, включаючи міські, сільські, селищні та районні ради. Міські, сільські та громадські ради складаються з представників, обраних народом на загальних виборах, такі ради виконують представницькі функції та приймають рішення щодо місцевого розвитку та потреб громади. Виконавчим органом місцевого самоврядування є міські, селищні та сільські голови, які також обираються населенням громади. Вони відповідають за організацію роботи ради та виконання прийнятих рішень.

Районна рада координує діяльність органів місцевого самоврядування на районному рівні, забезпечуючи ефективну взаємодію та підтримку між різними територіальними громадами. Місцеве самоврядування сприяє розвитку місцевих громад, вирішує нагальні соціальні, економічні та культурні проблеми, забезпечує права місцевого населення. Вони також є важливими учасниками владної ієрархії, що дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно управляти ресурсами та розвивати інфраструктуру.

«Воєнний стан» – це особливий правовий режим, що вводиться на території України або в окремих її місцевостях, підставами введення якого є: збройна агресія іншої країни; загроза нападу; небезпека державній незалежності та територіальній цілісності України [41]. Мета введення режиму воєнного стану – відвернення загрози, відсіч збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її

територіальній цілісності. Визначення «збройної агресії» дається у ст. 1 Закону України «Про оборону України» – це застосування іншою державою або групою держав збройної сили проти України [41].

Ключовим нормативним актом, який регулює питання відповідного стану, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII. Так, у ньому визначено зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення і скасування, правові основи діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб.

Порядок введення воєнного стану згідно зі ст. 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» включає: 1) подання Радою національної безпеки і оборони України пропозицій Президенту України; 2) їх розгляд; 3) видання (у разі необхідності введення воєнного стану) указу; 4) негайне звернення Президента України до Верховної Ради України щодо його затвердження, з одночасним поданням відповідного проекту закону; 5) затвердження указу Верховною Радою України; 6) негайне оголошення указу через засоби масової інформації або оприлюднення в інший спосіб (офіційне оприлюднення здійснюється разом із законом щодо затвердження указу). Щодо просторово-часових меж, то це є складним питанням, адже можна визначити лише вищу планку часу до відвернення загрози, відсічі збройної агресії – конкретну дату та час неможливо. На разі, дію режиму воєнного стану було подовжено неодноразово [42].

Дія воєнного стану на всій території України або в окремих її місцевостях припиняється після закінчення строку, на який його було уведено. До закінчення строку, на який було уведено воєнний стан, та за умови усунення загрози нападу чи небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності Президент України може прийняти указ про скасування воєнного стану на всій території України або в окремих її місцевостях, про що має бути негайно

оголошено через засоби масової інформації. Під час дії режиму воєнного стану створюється нове законодавство, а також вносяться відповідні зміни до діючих норм: трудового, податкового, цивільного та процесуального законодавства.

«Фінансова діяльність» є наступним головним поняттям, яке об'єднує і на якому сходиться розуміння грошей та розподілу ресурсів. Фінансова діяльність органів місцевого самоврядування – це сукупність відносин, урегульованих нормами фінансового права, що виникають між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами, органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями з приводу формування, розподілу та використання фондів коштів органів місцевого самоврядування з метою задоволення публічного інтересу територіальної громади та виконання органами місцевого самоврядування державних функцій у процесі реалізації власних і делегованих державою повноважень. Тож фінансова діяльність органів місцевого самоврядування є системою різних форм і методів управління місцевими фінансами, яка ґрунтується на принципах спроможності, ефективності, прозорості, підзвітності та забезпечує функціонування й розвиток територіальної громади [12].

Фінансову діяльність здійснюють: держава, її державні органи та організації; інші суспільно-територіальні утворення (області, райони), які беруть участь у формуванні фондів органів місцевого самоврядування, та їх органи і організації; муніципальні утворення (міста, селища, села) та їх органи і організації; підприємства, установи, організації.

Фінансову діяльність держави та органів місцевого самоврядування здійснюють різними методами. Л.К. Воронова вважає, що існують загальні засоби (методи), які державі та органам місцевого самоврядування необхідно застосовувати, щоб формувати публічні централізовані фонди коштів (імперативний метод, рекомендаційний метод, колегіальний метод), а також спеціальні методи фінансової діяльності (формування публічних централізованих і децентралізованих фондів коштів; розподіл фінансових ресурсів, які створюють публічні фонди коштів; використання цих ресурсів при

фінансуванні видатків, що супроводжують кожну дію органів держави та органів місцевого самоврядування).

Методи фінансової діяльності диференціюють залежно від стадії руху грошових фондів:

1. Методи мобілізації грошових ресурсів:

– метод обов'язкової мобілізації реалізує безумовні імперативні обов'язки, їхнє виконання, гарантії, що забезпечують це виконання. Реалізують його насамперед через форми податкових платежів, інших обов'язкових зборів;

– метод добровільної мобілізації припускає переважно диспозитивні засоби забезпечення фінансових надходжень, механізми кредитування (внески населення, придбання державних цінних паперів, лотерейних білетів тощо).

2. Методи розподілу грошових ресурсів:

– метод фінансування становить цільову, планову, безоплатну й безповоротну передачу державних коштів із бюджетів на визначені цілі, завдання, реалізацію державних функцій;

– метод кредитування означає цільову, відплатну, термінову й поворотну передачу коштів, здійснювану на платній основі.

3. Методи використання грошових ресурсів:

– залежно від спрямованості видатків: пооб'єктний припускає спрямування грошових ресурсів на фінансування певних об'єктів (майнових комплексів тощо);

– посуб'єктний виділення й передача коштів окремим суб'єктам (конкретним розпорядникам чи одержувачам бюджетних коштів окремим особам, категоріям осіб або регіонам);

– залежно від форми надходження грошових ресурсів: безготівкові грошові перерахування, розрахунки; готівкові кошти [12].

Але ж якщо провести паралелі, то будь-яка діяльність не може бути виконана добре без прийняття компетентних управлінських рішень.

«Управлінське рішення» – результат вибору суб'єктом управління способу

дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Це творчий процес, який повинен бути раціональним, тобто продукувати максимально обґрунтовані рішення навіть тоді, коли суб'єкти-управлінці володіють мінімальними ресурсами для їх ухвалення [38].

Відповідно до цього, процедура прийняття рішень має бути добре продуманою та передбачати ідеальний алгоритмічний ряд для своєї реалізації. Загалом модель раціонального прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування повинна передбачати такі етапи, як підготовка до розроблення управлінського рішення, його безпосередня розробка, ухвалення та реалізація.

Управлінські рішення зазвичай класифікують за наступними критеріями:

1. За сферою охоплення: на загальні рішення – охоплюють діяльність всієї організації, та часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб чи окремих проблем.

2. За тривалістю дії: на перспективні рішення, що реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік); та поточні рішення – у короткотерміновому періоді для підтримки щоденної роботи організації.

3. За рівнем прийняття рішення: на вищому (інституційному) рівні управління; на середньому (управлінському) та на нижчому (технічному) рівнях управління.

4. За особливостями вирішуваних завдань: організаційні запрограмовані рішення, що характеризуються малою кількістю альтернатив або одноваріантністю і приймаються здебільшого у стандартних ситуаціях; організаційні незапрограмовані рішення, що виникають у відповідь на нові фактори та ситуації; наприклад, окремі рішення для реалізації цілей організації, покращення якості продукції, вдосконалення структури управління або мотиваційних методів; компромісні рішення, що спрямовані на врівноваження виникаючих протиріч.

5. За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, що базуються на відчуттях менеджера щодо правильності вибору, тобто їх обґрунтованість та

оптимальність залежать від власних якостей менеджера; рішення, що ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках), формуються швидко завдяки знанням, досвіду, стажу та кваліфікації, але іноді ігнорують нові альтернативи; раціональні рішення — засновані на науково обґрунтованих аналітичних процесах, що зазвичай є найбільш об'єктивними.

6. За способом прийняття: існують одноособові рішення; колегіальні рішення, що готуються групою фахівців та затверджуються відповідною групою менеджерів; колективні рішення, що приймаються на загальних зборах чи відповідним колективом.

7. За характером прийняття: економічні рішення; технологічні рішення; соціально-психологічні та адміністративні рішення.

Прийняття ефективних управлінських рішень можливо за дотриманням наступних умов: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність [38].

Право прийняття рішень визначає сферу діяльності конкретних менеджерів, наділених певними правами щодо прийняття відповідних рішень. Правом на прийняття рішень наділені всі менеджери, проте кожен з них або відповідна їх група можуть приймати лише певні рішення. Загальні рішення належать до компетенції виключно лінійних керівників.

Повноваження визначають межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Тобто, начальники підрозділів не можуть приймати рішення, які за посадовими обов'язками, має право приймати лише керівник підприємства.

Обов'язковість – це здатність менеджера об'єктивно та усвідомлено приймати рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера термінового прийняття рішення, згідно з поточними обставинами.

Компетентність характеризується вмінням менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані та обґрунтовані рішення.

Відповідальність – це покладене на когось або взяте на себе зобов'язання відповідати за конкретне завдання, ділянку роботи, справу, власну дію; містить санкції, які застосовуються до менеджера у разі прийняття невдалого рішення.

Процес прийняття управлінських рішень та їх раціональність значною мірою залежить від технології їх підготовки та прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Американський вчений С. Янг розробив десять етапів процесу вироблення раціональних рішень:

1. Визначення цілей організації.

2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.

3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.

4. Пошук варіантів вирішення проблеми.

5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгодження рішень в організації.

7. Затвердження рішення.

8. Підготовка рішення до реалізації.

9. Управління реалізацією рішення.

10. Перевірка ефективності рішення [38].

Наведений підхід до вироблення управлінських рішень доцільніше використовувати для загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень та інших. Тим не менш, цей підхід має суттєві недоліки. Зокрема, його перший етап – це елемент функції планування і виконується задовго до прийняття управлінського рішення. Також, він недостатньо чітко розмежовує ідею оптимізації управлінських рішень.

Оптимальний варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень включає такі етапи:

1. Виникнення потреби у прийнятті рішення (необхідність формалізації методів менеджменту).

2. Збір та оброблення інформації про розроблені методи менеджменту.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, що закладені у розроблених методах менеджменту.

4. Підготовка та оптимізація прийнятого управлінського рішення (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація прийнятого управлінського рішення та оцінка результатів.

Кожний з цих етапів реалізується за відповідними ланками. Подана технологія прийняття управлінського рішення логічно продовжує процес менеджменту, тому що реалізовані управлінські рішення формують завершені інструменти впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають наступні фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер та інші);

2. Поведінка менеджера (звички, психологія та інші);

3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник розуміє очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відомі лише ймовірні результати реалізації кожної альтернативи); невизначеність (неможливість з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (часто обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

Г. Спенсер зазначає, що згідно із законами вихідних даних, кожен менеджер здатний прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер приймає оптимальне рішення навіть за умов існування інформаційних обмежень. Та лише талановитий менеджер здатний діяти результативно навіть за повної відсутності необхідної інформації для прийняття рішення [38].

Отже, чітке визначення ключових понять – «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність» і «управлінське рішення» – є необхідною умовою для проведення ефективного дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності в умовах воєнного стану.

Органи місцевого самоврядування є головною ланкою вирішення питань місцевого значення та управління ресурсами громади.

Воєнний стан створює правові й організаційні виклики, змушуючи адаптувати фінансову діяльність і управлінські процеси.

Фінансова діяльність органів місцевого самоврядування спрямована на ефективне формування, розподіл і використання коштів, що забезпечує стабільність та розвиток територіальних громад.

Управлінські рішення є важливим механізмом ефективного функціонування місцевих органів влади та потребують чіткої методології для їх ухвалення та реалізації.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває здатність органів місцевого самоврядування швидко реагувати на зміни, ефективно розподіляти фінансові ресурси та приймати оптимальні управлінські рішення.

1.3. Методи та принципи дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Методи дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування – це способи, за допомогою яких реалізуються функції органи місцевого самоврядування із управління місцевими фінансами. Інструменти управління місцевими фінансами можна трактувати як засоби, за допомогою яких органи місцевого самоврядування можуть вирішувати поставленні завдання.

Аналіз наукових публікацій свідчить про відсутність чіткого розмежування методів управлінського забезпечення місцевими фінансами та їхнього змісту. Першим давайте розглянемо метод фінансового планування та прогнозування. Науковий дослідник Фещенко Л.В. вважає, що прогнозування можна розглядати, як певний етап загального процесу планування, спрямований не на розробку конкретних заходів, а на обґрунтування тенденцій розвитку

фінансового явища. На думку вченого, відмінності між плануванням та прогнозуванням зумовлені тим, що останнє по суті має варіантний зміст, тоді як план є однозначним рішенням, навіть якщо він розроблений на варіантній основі, а спільність цілей і завдань об'єднують фінансове планування з прогнозуванням. Водночас науковець відокремлює метод бюджетування – сукупність технологічних процедур бюджетної роботи з аналітично-розрахункової підготовки бюджетів, кошторисів і програм шляхом порівняння відносної корисності альтернативних варіантів витрачання бюджетних коштів на конкретні види державної діяльності з урахуванням вартості витрат на досягнення кінцевого результату [54].

Метод фінансового прогнозування включає різні кількісні та якісні методи, що застосовуються в практичній діяльності органів місцевого самоврядування. В Україні широко використовуються формалізовані методи прогнозної екстраполяції, системно-структурні, асоціативні, випереджуючої інформації; у зарубіжних країнах більш поширена практика інтуїтивних методів через індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Розвиток методу фінансового контролю передбачає впровадження державного аудиту. Державний аудит є формою державного фінансового контролю, спрямованою на підтримку бюджетних установ та державних підприємств, що отримують державні кошти, для запобігання фінансовим порушенням, ефективного використання бюджетних коштів, державного та комунального майна та складання достовірної фінансової звітності. У свою чергу, державний аудит включає аудит ефективності.

Аудит ефективності – це форма контролю, спрямована на визначення ефективності використання бюджетних коштів для реалізації запланованих цілей і встановлення факторів, що цьому перешкоджають. Метою аудиту ефективності є здійснення оцінки досягнення запланованих показників (продукту, ефективності, якості), виявлення проблем у виконанні бюджетної програми та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсів держави [36].

Існує взаємозв’язок і між функціями управлінського забезпечення і методами. Саме тому існуючі методи, що впливають на формування результатів діяльності в системі управління, доцільно згрупувати за їх напрямками і об’єктами використання, за ступенем впливу та іншими класифікаційними ознаками.

Методи управлінського забезпечення місцевими фінансами можна систематизувати за наступними групами:

– методи, що забезпечують безпосередню участь органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими фінансами;

– методи формування, відтворення і ефективного використання фінансового потенціалу;

– методи узгодження інтересів державних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, господарюючих суб’єктів і мешканців;

– фіскальні методи формування місцевих фінансових ресурсів;

– методи організації руху потоків фінансових ресурсів;

– методи формування доходної та видаткової частин бюджету;

– методи розподілу акумульованих фінансових ресурсів за органами управління, напрямами і розпорядниками бюджету;

– методи аналізу, контролю та аудиту за дотриманням параметрів руху потоків фінансових ресурсів та їх кінцевих результатів;

– методи, що спрямовуються на створення умов для формування і розвитку джерел фінансових ресурсів муніципального утворення (встановлення місцевих нормативів забезпечення фінансовими ресурсами, податкових пільг, стандартів ефективності використання фінансових ресурсів);

– статистичні та економіко-математичні методи (методи порівняння, використання абсолютних і відносних показників, балансові методи, методи побудови динамічних рядів, графічні, табличні) [7].

Поділ методів на виділені групи має дещо умовний характер, оскільки тлумачення кожного з них не є однозначним. В той же час визначення і

систематизація методів управління місцевими фінансами дозволяє більш обґрунтовано реалізовувати низку реформаторських заходів щодо удосконалення системи управлінського забезпечення, розуміння особливостей джерел фінансових ресурсів, оптимального упорядкування і вирішення завдань. Кожному методу притаманні певні інструменти, водночас і інструменти направлені на підтримку конкретних методів. Отже, знання і оволодіння методами та інструментами впливу на розвиток місцевих фінансів є обов'язковим і складним завданням для учасників процесів управління.

Принципи дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану є важливим етапом наукового аналізу, адже вони дозволяють сформулювати основні напрямки та орієнтири для ефективного управління фінансовими ресурсами в кризовий період. При цьому важливо зазначити, що дослідження повинно враховувати не лише загальні принципи наукового підходу, а й особливості організації фінансової діяльності в умовах воєнного стану, що значно змінюють підходи до управління місцевими фінансами.

До основних принципів дослідження входять:

- принцип гнучкості та адаптивності;
- принцип пріоритетності оборони та безпеки;
- принцип ефективності та економії ресурсів;
- принцип прозорості та підзвітності;
- принцип співпраці та мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів [50].

Принцип гнучкості та адаптивності – є критично важливим для дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, оскільки війна, як надзвичайна ситуація неминуче спричиняє зміну зовнішніх та внутрішніх умов, що вимагають оперативної і гнучкої реакції з боку органів влади. У зв'язку з постійно змінюваною ситуацією на фронті та в тилу, органи місцевого самоврядування повинні бути здатні швидко пристосовуватися до нових

обставин, що стосуються як фінансування, так і загальних управлінських процесів. Однією з головних особливостей цього принципу є необхідність постійного моніторингу ситуації та оперативного коригування фінансових витрат. Під час воєнного стану зміни можуть відбуватися на всіх рівнях – від загальнонаціональних рішень до місцевих вимог, таких як примусове переселення населення, руйнування інфраструктури, припинення економічних зв'язків або необхідність надання додаткових ресурсів військовим силам. У таких випадках важливо, щоб місцева влада могла негайно реагувати на виникаючі проблеми, регулюючи бюджети та ресурси для задоволення потреб безпеки, евакуації та медичної допомоги та відновлення [50].

Фінансова адаптивність передбачає наявність чітких механізмів перенаправлення фінансових ресурсів на нові пріоритети, що випливають із військової ситуації. Це включає виділення частини бюджету на захист місцевих громад, організацію центрів прийому біженців або створення тимчасових притулків. Оскільки традиційні моделі бюджетування та витрачання коштів часто не відповідають реальності у воєнний час, місцеві органи влади повинні бути готові до швидкого перерозподілу ресурсів. Також управлінське забезпечення містить не лише технічні, а й організаційні зміни для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування ефективно адаптуватися до ситуації, що постійно змінюється. Здатність гнучко змінювати бюджети на основі реальних потреб забезпечує досягнення важливих цілей: підтримка соціальних програм, відновлення пошкодженої інфраструктури та допомога переселенцям і жертвам війни. Гнучкість у фінансових рішеннях передбачає використання альтернативних механізмів фінансування. Це може бути і активне залучення позабюджетних ресурсів: міжнародної допомоги, добровільних внесків, приватних інвестицій чи позик, що допомагає покрити дефіцит бюджету, особливо в періоди, коли звичайні канали фінансування через податки та збори не працюють ефективно, враховуючи економічну нестабільність [50].

Таким чином, гнучкість і адаптивність управлінського забезпечення фінансової діяльності місцевого самоврядування пов'язані не лише з процесом

розподілу грошових потоків, а й з усією організацією управління в період воєнного стану. Це й впровадження механізмів швидкого реагування на кризові ситуації, коригування стратегій і планів та забезпечення максимальної ефективності використання фінансових ресурсів у надзвичайних умовах.

Принцип пріоритетності оборони та безпеки – є одним з ключових аспектів управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Під час військових дій, коли нація стикається з реальними загрозами для своєї безпеки, основними пріоритетами стають витрати, пов'язані з забезпеченням обороноздатності та безпеки держави. Це включає не лише фінансування армії та правоохоронних органів, але й надання ресурсів для забезпечення належного захисту цивільного населення, укріплення оборонних позицій, а також підтримку критичної інфраструктури, яка забезпечує функціонування держави під час війни [26].

Водночас у рамках місцевого самоврядування, хоча основним завданням залишається підтримка обороноздатності, необхідно також забезпечити життєдіяльність місцевих громад. Це включає фінансування гуманітарних потреб, таких як допомога жертвам війни, організація притулків і пунктів тимчасового прийому внутрішньо переміщених осіб, а також відновлення інфраструктури в районах, значно пошкоджених бойовими діями. У цей період особливо важливо забезпечити функціонування місцевих служб охорони здоров'я, освіти та соціальної сфери, які є основою для збереження стабільності в громаді. Хоча фінансування національної безпеки є головним пріоритетом, під час воєнного стану органи місцевого самоврядування також повинні докладати ефективних зусиль для підтримки соціальної стабільності в громаді. Це вимагає стратегічного управління ресурсами, оскільки необхідно збалансувати миттєві потреби безпеки з довгостроковими цілями відновлення та розвитку. Важливою частиною цього процесу є взаємодія між органами місцевого самоврядування та іншими державними органами, особливо з центральною владою, урядом, відповідними міністерствами та відомствами щодо фінансування оборони [31].

Дослідження цього принципу потребує аналізу механізмів, за допомогою

яких органи місцевого самоврядування можуть ефективно співпрацювати з центральною владою та іншими структурами для забезпечення адекватного фінансування пріоритетних сфер. Важливо вивчити, як відбувається координація між різними рівнями влади, як оптимізувати механізми перерозподілу фінансових ресурсів у кризовий період, коли необхідно забезпечити не лише захист країни, а й базові потреби громади. Така співпраця має життєво важливе значення для досягнення ефективного управлінського забезпечення фінансової діяльності під час воєнного стану, коли всі ресурси мають бути використані для забезпечення життєздатності країни та громади.

Принцип ефективності та економії ресурсів – означає, що при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання публічних послуг при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів. Витрати на оборону, гуманітарні потреби, відновлення інфраструктури та підтримку соціальних програм мають бути правильно розподілені, щоб забезпечити найбільшу ефективність від використання бюджетних коштів [31].

Для досягнення ефективного управління фінансами органи місцевого самоврядування повинні активно впроваджувати методи оптимізації витрат і ресурсів. Одним із таких механізмів є модернізація процесів управління, включаючи використання новітніх технологій і цифрових платформ для автоматизації процесів бюджетування, що дозволяє скоротити час і зусилля, що витрачаються на обробку інформації, а також «підвищити точність фінансових розрахунків».

Наприклад, використання електронних систем казначейського обслуговування для відстеження бюджетних витрат і проведення фінансових операцій забезпечує більшу прозорість, зменшує ризик корупції та дозволяє швидко виявити неефективність використання бюджетних коштів. В умовах

воєнного стану органи місцевого самоврядування повинні швидко реагувати на зміни у фінансовій ситуації та коригувати бюджети відповідно до нових пріоритетів, оптимізація витрат на кожному рівні включає перегляд фінансування менш термінових програм та перерозподіл видатків на більш важливі сфери, що потребують термінового забезпечення, такі як, національна безпека та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Для підвищення ефективності використання бюджетних коштів потрібно мобілізувати додаткові ресурси або скоротити витрати, що має включати залучення міжнародної допомоги, надання позик, використання державно-приватного партнерства або інвестування у великі проекти відновлення інфраструктури. Однак використання цих інструментів вимагає від місцевої влади високого рівня досвіду та стратегічного підходу до планування, оскільки помилки в управлінні цими ресурсами можуть мати руйнівні наслідки для фінансової стабільності на місцевому рівні [31].

Тому для ефективного управлінського забезпечення фінансової діяльності в період воєнного стану органи місцевого самоврядування мають не лише застосовувати принципи ефективності та економії, а й активно модернізувати процеси управління та використовувати сучасні фінансові інструменти для забезпечення максимальної віддачи.

Принцип прозорості та підзвітності – полягають у забезпеченні для громадян вільного доступу до інформації щодо діяльності відповідних органів, наявності каналів і механізмів зворотного зв’язку та набуває особливого значення з управлінського забезпечення фінансової діяльності в умовах воєнного стану, оскільки є основою забезпечення довіри населення до органів місцевого самоврядування [52]. Прозорість фінансової діяльності дозволяє відслідковувати цільове призначення бюджетних коштів та створює можливості для участі громадян у прийнятті рішень щодо управління фінансами та ресурсами на місцевому рівні. Доступ до звітів про державні витрати дозволяє громадянам і міжнародним організаціям точно оцінювати, як витрачаються гроші на оборонні заходи, гуманітарні проекти та відновлення інфраструктури, пошкодженої

військовими діями. Прозорий фінансовий процес не лише зменшує корупцію та марнотратство, але й сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Вони допомагають органам місцевого самоврядування отримувати відгуки громади щодо пріоритетів витрачання бюджетних коштів, що дозволяє вчасно коригувати фінансові стратегії та точніше реагувати на нагальні потреби [52].

Прозорість також відіграє важливу роль у залученні міжнародної допомоги. Під час війни, коли потреби у фінансуванні значно зростають, міжнародні партнери часто готові надати допомогу, але вони хочуть переконатися, що ці кошти використовуються належним чином, і відповідно до встановлених стандартів. Таким чином, прозорість у комунікації та розподілі коштів місцевих органів влади сприяє зміцненню партнерства з міжнародними організаціями, які можуть надати додаткові ресурси для вирішення гуманітарних проблем та проблем відновлення. Участь громадян у процесі управління фінансами, а також забезпечення публічності інформації про використання бюджетних коштів сприяє не лише підвищенню ефективності управління, а й зміцненню соціальної згуртованості в громаді. Чим більше люди довіряють прозорості та розумному використанню коштів, тим більше вони готові підтримувати органи місцевого самоврядування та брати участь у ініціативах з відновлення та гуманітарної допомоги [49].

Тому забезпечення прозорості та підзвітності є невід’ємною частиною управлінського забезпечення фінансової діяльності під час воєнного стану, що сприяє підвищенню ефективності фінансових рішень, мінімізації корупційних ризиків, а також залученню міжнародної допомоги, та забезпечує стабільність місцевого фінансового менеджменту

Принцип співпраці та мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів – ефективності використання ресурсів – це співвідношення між економічними результатами (дохід, валовий, чистий прибуток) і витратами (ресурсами) [28]. Він дає змогу органам місцевого самоврядування зберігати фінансову стабільність і ефективно справлятися з викликами, що виникають у складних умовах. В умовах війни місцеві органи влади повинні не лише забезпечити базові

функції управління, але й реалізувати численні завдання, пов’язані з відновленням інфраструктури, наданням гуманітарної допомоги, підтримкою біженців і внутрішньо переміщених осіб, а також збереженням соціальної стабільності. Для цього важливо ефективно використовувати доступні внутрішні фінансові ресурси, а також активно залучати зовнішні фінансові потоки, які можуть значно підвищити спроможність місцевих органів самоврядування [28].

Залучення зовнішніх ресурсів дозволяє місцевій владі підтримувати зв’язки з міжнародними партнерами та налагоджувати співпрацю на міжнародному рівні для встановлення довгострокового партнерства, що може включати фінансування не лише термінових гуманітарних ініціатив, але й програм, спрямованих на сталий розвиток та інтеграцію місцевих громад у контексті постійного міжнародного співробітництва. Співпраця з волонтерами, громадськими та благодійними організаціями також відіграє важливу роль у мобілізації додаткових ресурсів. Волонтерські ініціативи, особливо у воєнний час, стають ефективними інструментами для організації транспортування гуманітарних вантажів, евакуації мирного населення та відновлення інфраструктури. Важливо, щоб органи місцевого самоврядування мали чітку стратегію роботи з цими організаціями, що дозволяє ефективно координувати зусилля та максимізувати позитивний вплив цих ініціатив [29].

Принцип співпраці та мобілізації ресурсів управлінського забезпечення фінансової діяльності також включає розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Це означає, що місцеві органи влади повинні бути готові швидко мобілізувати фінансові та людські ресурси, а також мати відповідні механізми моніторингу та оцінки їх ефективного використання; вміти швидко реагувати на зміни обставин, координуючи зусилля з державними та іншими місцевими органами влади, а також з міжнародними партнерами.

Використання зовнішніх ресурсів також дає можливість місцевій владі розширити потенціал антикризового управління, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Це не тільки забезпечує фінансову підтримку, але й уможливлює інші необхідні зміни, включаючи адаптацію стратегій місцевого

фінансування та інвестування в відновлення і модернізацію інфраструктури, а також підтримку місцевих громад. Таким чином, принцип кооперації та мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів не лише зменшує фінансовий тягар на місцеві бюджети, а й стимулює інновації, посилює міжнародну співпрацю та допомагає органам місцевого самоврядування ефективно протистояти новим викликам у воєнний час [29].

Підсумовуючи все вище зазначене, дані принципи дослідження управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану забезпечують комплексний підхід до адаптації фінансових механізмів, а також нових методів управління, та дозволяють досягти стійкості місцевих громад, навіть у надзвичайно складних умовах.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Сутність, зміст та принципи управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану

Управлінське забезпечення у сфері публічних фінансів в умовах воєнного стану має свої особливості. У мирний час відповідно до бюджетного законодавства, щоб змінити суму видатків і доходів, доводилося вносити зміни у відповідні нормативні акти, і ця процедура тривала дні або й місяці. Проте функціонування економіки країни в умовах воєнного стану передбачає реалізацію низки невідкладних заходів, які стосуються розширення повноважень органів місцевого самоврядування, прийняття відповідних нормативно-правових актів та перерозподілу публічних фінансів відповідно до пріоритетності їх використання. У воєнний час для перерозподілу коштів у бюджеті рішення Верховної Ради не потрібні. Бюджетний кодекс надає уряду право на власний розсуд розпоряджатися коштами, спрямовуючи їх на найбільш необхідні потреби. Тому відповідно для забезпечення нагальних потреб, швидкого та ефективного реагування на ситуацію, що склалася, українська влада з початку війни у напрямі належного використання публічних фінансів прийняла низку оперативних рішень. Так, урядом України 11 березня 2022 р. було ухвалено Постанову «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» №252, у якій визначено особливості формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану [32].

Зокрема, у ній зазначено, що формування місцевих бюджетів та забезпечення безперебійного функціонування установ і закладів бюджетної

сфери, комунальних підприємств здійснюється відповідно до бюджетного законодавства з урахуванням таких особливостей:

– органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи, місцеві державні адміністрації, військові адміністрації продовжують здійснювати бюджетні повноваження;

– виконавчі комітети відповідних місцевих рад, місцеві державні адміністрації, військові адміністрації здійснюють управління місцевими фінансами відповідно до потреб та особливостей воєнного стану;

– місцеві фінансові органи забезпечують складення проєктів місцевих бюджетів відповідно до вимог Бюджетного кодексу України;

– Державна казначейська служба забезпечує розрахунково-касове обслуговування місцевих бюджетів та складення звітності про виконання місцевих бюджетів із застосуванням електронних носіїв;

– тимчасово, на період до припинення чи скасування воєнного стану, перевірки Державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів не проводяться, а розпочаті перевірки зупиняються [32].

Кабінет Міністрів України схвалив зміни до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, відповідно до чого визначено пріоритетність її видатків.

Також варто згадати Постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 9 квітня 2022 р. №420, відповідно до якої змінюється порядок погашення позик, наданих на покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів (за наявності заборгованості за такими позиками) та обслуговування місцевого боргу. На їх погашення спрямовуватимуться не всі доходи загального фонду місцевих бюджетів населених пунктів, що перебувають на територіях, на яких введено воєнний стан, а лише 80% [44].

Окремо варто розглянути питання податків, які забезпечують наповнення основних бюджетотвірних статей на загальнодержавному та місцевому рівнях. Враховуючи, що під час війни бізнес в Україні є особливо вразливим, держава впровадила низку ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва, які, зокрема, стосуються оподаткування підприємців, зменшення податкового тиску, спрощення і поліпшення податкових правил на період дії воєнного стану:

– якщо підприємець в умовах воєнного стану не може своєчасно сплатити податки та збори, подати звітність (за винятком податкової), зареєструвати податкові та акцизні накладні, то він звільняється від фінансової та адміністративної відповідальності. Проте після припинення воєнного стану підприємці повинні виконати ці обов'язки впродовж трьох місяців;

– податкові перевірки підприємницької діяльності під час воєнного стану не розпочинаються, а розпочаті перевірки зупиняються;

– не оподатковуються операції з надання благодійної допомоги на користь Збройних сил України, територіальної оборони, сил цивільного захисту та лікарень та суми відшкодування вартості пального, витраченого на перевезення такої допомоги;

– щодо фізичних осіб, то ті, які протягом 2022 року перерахували пожертвування або благодійні внески неприбутковим організаціям, мають право на податкову знижку у розмірі витрат, які не перевищують 16 % від загального річного оподатковуваного доходу. Крім того, не включається до річного оподаткованого доходу фізичних осіб надання благодійної допомоги фізичним особам, які мешкають в місцях проведення бойових дій або переїхали у зв'язку з ними [53].

Усі ці податкові зміни, які є необхідними для підтримки фізичних та юридичних осіб у час війни, істотно вплинули на виконання бюджетів різних рівнів та на загальну ситуацію у сфері публічних фінансів України.

Зміст управлінського забезпечення фінансової діяльності держави, органів місцевого самоврядування виявляється у його функціях – основних напрямах

такої діяльності. До них належать:

– утворення (формування) державних та місцевих фондів коштів;

– розподіл державних та місцевих фінансових ресурсів – розподільча функція;

– використання державних та місцевих фінансових ресурсів [59].

Невід'ємним елементом кожної з названих функцій є функція контролю або контрольна функція, яка випливає з сутності фінансів та із завдання управлінського забезпечення фінансової діяльності – здійснення фінансового контролю за законністю і доцільністю використання та розподілу фондів коштів.

Управлінське забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється відповідно до принципів, які визначають її сутність.

Принципи фінансової діяльності органів місцевого самоврядування – це відбиті у фінансовому праві нормативно-керівні засади, що характеризують його зміст і закріплюють закономірності суспільного життя [39].

Серед багатьох інших, окремо виділяють спеціальні принципи управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, до яких відносять наступні: збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів; фінансування державних витрат, пов'язаних із здійсненням органами місцевого самоврядування наданих законом повноважень органів виконавчої влади; державної підтримки та гарантій місцевого самоврядування; принцип самостійності місцевого самоврядування (у встановлених державою межах).

Принцип збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів – означає, що органи місцевого самоврядування мають підтримувати збалансованість доходів і видатків місцевих бюджетів. Якщо ж можливості збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів вичерпано, при цьому не відбувається покриття видатків, що потрібні для здійснення органами місцевого самоврядування наданих їм законом повноважень, а також забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб, держава здійснює

збалансування місцевих бюджетів шляхом передачі потрібних обсягів коштів до відповідних місцевих бюджетів у вигляді дотацій, субвенцій, субсидій відповідно до закону [39].

Принцип фінансування державних витрат, пов'язаних із здійсненням органами місцевого самоврядування наданих законом повноважень органів виконавчої влади – означає, що держава забезпечує фінансування у повному обсязі для здійснення органами місцевого самоврядування наданих законом повноважень органів виконавчої влади. Кошти, що необхідні для здійснення органами місцевого самоврядування законних повноважень, передбачаються щорічно Законом України про Державний бюджет України. Згідно зі ст. 67 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» додаткові витрати органів місцевого самоврядування, що виникають внаслідок рішень органів державної влади, обов'язково супроводжуються передачею місцевим бюджетам необхідних фінансових ресурсів. Рішення органів державної влади виконуються органами місцевого самоврядування в межах наданих їм фінансових ресурсів. Витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади та попередньо не забезпечені відповідними фінансовими ресурсами, компенсуються державою в повному обсязі [43].

Зміст принципу державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування зазначений у ст. 62 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та полягає в тому, що держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів місцевих бюджетів, здійснює контроль щодо законного, доцільного, економного, ефективного витрачання коштів та їх належного обліку. Держава гарантує органам місцевого самоврядування достатню доходну базу для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. У тих випадках, коли доходи від закріплених за місцевими бюджетами загальнодержавних податків та зборів перевищують мінімальний розмір місцевого бюджету, держава вилучає з місцевого бюджету до державного бюджету частину такого надлишку в порядку, встановленому Законом про Державний бюджет [43].

Принцип самостійності місцевого самоврядування (у встановлених державою межах) гарантується Конституцією України (ст. 142), Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» і означає право місцевого самоврядування:

а) вирішувати фінансові питання місцевого значення безпосередньо або через органи місцевого самоврядування без втручання будь-яких інших владних структур відповідно до Конституції та законів України;

б) мати власні та закріплені за ними на стабільній основі законом загальнодержавні доходи, а також самостійно визначати напрямки використання коштів місцевих бюджетів;

в) мати власні повноваження, та самостійно їх реалізувати незалежно від державної влади, в межах визначених законом повноважень, шляхом прийняття рішень, які є обов'язковими до виконання на відповідній території (ст. 144 Конституції України);

г) безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування самостійно затверджувати бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць, контролювати їх виконання та самостійно встановлювати місцеві податки і збори відповідно до закону [22].

Отже управлінське забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану орієнтоване на забезпечення безперебійного функціонування установ, підтримку критичних секторів – охорони здоров'я, оборони, соціального захисту – та швидке реагування на кризові ситуації. У цьому процесі особливу роль відіграє можливість уряду самостійно змінювати бюджетні параметри, що дозволяє оперативно переорієнтувати кошти на найбільш нагальні завдання без затвердження змін Верховною Радою. Таким чином, ключовими принципами управлінського забезпечення стають гнучкість, ефективність, економія ресурсів, прозорість і мобілізація як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

На практиці це проявляється в оперативних рішеннях, прийнятих Кабінетом Міністрів України, які встановлюють особливості формування і

виконання місцевих бюджетів у воєнний час. Це дозволяє органам місцевого самоврядування продовжувати свою діяльність, адаптувати бюджетні процедури до зміненої економічної ситуації, забезпечувати своєчасне фінансування критичних видатків та оперативно реагувати на виклики, що виникають у кризових умовах.

2.2. Механізм управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану

Умови воєнного стану призводять до змін у фінансовому плануванні та бюджетуванні органів місцевого самоврядування. Зазвичай потрібно забезпечити додаткові ресурси для гуманітарної допомоги, безпеки, медичних послуг тощо. Також важливого значення набуває прийняття відповідних нормативних актів на регіональному та національному рівнях. Обмежуються напрями здійснення видатків та встановлюється пріоритетність. Органи місцевого самоврядування повинні оперативно управляти бюджетами і виділяти фінансові ресурси на найважливіші потреби. Це може включати перерозподіл бюджетних коштів для соціальної допомоги, цивільного захисту та сектору безпеки. Громади також мають фінансувати проєкти, спрямовані на відновлення інфраструктури, підтримку військових формувань, внутрішньо переміщених осіб, лікування поранених тощо. Активізується діяльність щодо можливості залучення додаткових фінансових ресурсів через співпрацю з міжнародними організаціями, благодійними фондами та іншими джерелами. Фінансова діяльність органів місцевого самоврядування під час воєнного стану потребує спеціального управління та відповідності чинним законам і нормам, що регулюють такі ситуації. У цих умовах фінансова стійкість і правильне розпорядження ресурсами мають вирішальне значення для підвищення рівня безпеки та допомоги населенню.

Держава та органи місцевого самоврядування здійснюють управлінське

забезпечення фінансової діяльності за допомогою певних методів.

Механізм управлінського забезпечення фінансової діяльності держави та органів місцевого самоврядування – це сукупність засобів, прийомів та методів, за допомогою яких уповноважені ними органи мобілізують, розподіляють та використовують фонди коштів від свого імені.

Механізм управлінського забезпечення фінансової діяльності керується різноманітними методами, вибір яких залежить від наступних факторів:

– від завдань держави, органів місцевого самоврядування на відповідному етапі розвитку;

– від форм власності, на яких базується діяльність суб'єктів фінансових відносин;

– від джерел формування, використання і розподілу фондів коштів держави, органів місцевого самоврядування;

– від мети використання фінансових ресурсів;

– від співвідношення обсягів фінансових ресурсів, що надійшли у розпорядження держави, органів місцевого самоврядування, та їх потреби;

– від стану економіки держави;

– від пріоритетності заходів;

– від конкретних суб'єктів, з якими держава, органи місцевого самоврядування укладають фінансові відносини, та організаційно-правових форм їх утворення [8].

Відповідно до основних напрямів управлінського забезпечення фінансової діяльності (мобілізація, розподіл та використання фондів коштів), методи її здійснення прийнято поділяти на:

1) методи мобілізації (формування) фондів коштів;

2) методи розподілу (перерозподілу) та використання фондів коштів.

Розглянемо першу групу методів, до якої належать обов'язкові та добровільні методи мобілізації фондів коштів.

Обов'язковий метод мобілізації використовується для створення

централізованих фондів коштів і полягає в встановленні:

а) виду платежу;

б) точного розміру;

в) терміну внесення;

г) обов'язкової санкції за порушення законодавства [8].

Основними серед обов'язкових платежів є податки, збори, що сплачуються до бюджету відповідного рівня або цільового позабюджетного фонду у порядку та на умовах, визначених чинним законодавством.

Методом обов'язкової мобілізації, наприклад, забезпечуються також надходження від митних платежів: мита та державного мита. Мито є одним із головних видів митних платежів та виступає формою обов'язкового внеску, що стягується митними органами. Порядок сплати і ставки мита визначаються Єдиним митним тарифом України. За виконання певних послуг уповноваженими органами та видачу документів юридичного значення, фізичні та юридичні особи сплачують державне мито. Декретом Кабінету Міністрів України «Про державне мито» від 21 січня 1993 року № 7-93 визначено об'єкти справляння, розміри ставок, а також порядок обчислення та сплати [40].

Для формування централізованих фондів коштів держава встановлює обов'язкові збори до цільових позабюджетних фондів (Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття), що сплачуються юридичними та фізичними особами і використовуються як на виплати пенсій, різних допомог, так і на страхові виплати, проведення профілактичних заходів, на додаткову акумуляцію фінансових ресурсів у фонди коштів.

На відміну від обов'язкових методів при застосуванні добровільних методів мобілізації фондів коштів держава, органи місцевого самоврядування залучають тимчасово вільні кошти юридичних та фізичних осіб шляхом випуску та придбання облігацій внутрішніх (зовнішніх) державних та місцевих позик,

акцій, інших цінних паперів, грошово-речових лотерей тощо. Методом добровільної мобілізації забезпечуються також надходження від платежів з добровільного страхування.

За другою групою методів – розподілу (перерозподілу) та використання фондів коштів – держава та органи місцевого самоврядування застосовують два основні механізми управлінського забезпечення: фінансування та кредитування.

Фінансування – це безповоротний, безвідплатний, плановий, цільовий відпуск коштів з відповідних фондів (централізованих та децентралізованих). Розрізняють бюджетне фінансування, фінансування з позабюджетних фондів і відомче фінансування. У процесі фінансування можуть надаватися дотації, субвенції та субсидії [13].

Дотація (від лат. – дар, пожертвування) – означає виділення коштів з державного бюджету для ліквідації дефіциту коштів окремих установ, підприємств та організацій, а також коштів місцевих бюджетів [58].

Субвенція (від лат. – приходжу на допомогу) – є формою фінансової допомоги у вигляді грошової суми, яка виділяється з бюджету вищого рівня на певний термін для вирівнювання соціально-економічного розвитку відповідного адміністративно-територіального утворення [14]. На відміну від дотації, субвенція використовується лише за призначенням на фінансування конкретних заходів та у встановлений строк. У випадку недодержання цих вимог, неповного використання коштів виділеної субвенції або нецільового її використання – вона підлягає поверненню до того органу, який її надав.

Субсидія (від лат. – допомога, підтримка) – фінансова допомога у грошовій чи натуральній формі, що надається державою за рахунок коштів державного чи місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів, юридичним чи фізичним особам, іншим державам на фінансування певних заходів (покриття дефіциту бюджету, фінансування певних програм чи проектів) [60].

Кредитування – це надання фінансових ресурсів, який здійснюється на умовах зворотності, строковості та платності. Розрізняють банківський, державний і місцевий кредит. При банківському кредитуванні фінансові ресурси

надаються у вигляді банківських позичок, що підлягають поверненню у визначений термін зі сплатою визначеного процента за їх користування [47].

Особливою формою кредитування є державний та місцевий кредит, де позичальником (кредитодавцем) виступає держава або органи місцевого самоврядування.

Державні та комунальні підприємства отримують кошти від держави, органів місцевого самоврядування як шляхом фінансування, так і кредитування, а приватні – переважно шляхом кредитування.

До інших методів розподілу (перерозподілу) та використання фондів коштів відносять розрахунки з власниками облігацій, інших цінних паперів, а також виплати пенсій, допомог, страхових відшкодувань, виграшів тощо.

Методи управлінського забезпечення фінансової діяльності підлягають постійній зміні відповідно до завдань держави та органів місцевого самоврядування на кожному етапі розвитку. В умовах переходу до ринкових відносин вони набули більшої різноманітності, наповнилися новим змістом (значно збільшилася кількість податків, зборів (обов'язкових платежів), добровільних методів залучення коштів; активно впроваджуються нові методи у кредитних відносинах; розвивається ринок цінних паперів тощо).

В умовах воєнного стану, відбувається перерозподіл фінансових ресурсів громад на нетипові в мирний час напрями фінансування, що є також наслідком взаємодії з військовими адміністраціями й нормативними обмеженнями бюджетних видатків. У здійсненні власних та делегованих повноважень територіальними громадами велику роль відіграє фінансова незалежність. Згідно з Хартією, «…органи місцевого самоврядування мають право в рамках національної економічної політики на власні адекватні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень. Визначено, що принаймні частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування формується за рахунок місцевих податків та зборів, розмір яких вони мають повноваження встановлювати в межах закону» [16].

На виконання норми Хартії щодо захисту менш спроможних у

фінансовому плані громад в Україні передбачено запровадження механізму бюджетного вирівнювання, що має на меті подолання наслідків нерівномірного розподілу фінансових ресурсів і фінансових зобов'язань, котрі вони мають як обов'язок діяльності органу місцевого самоврядування (ОМС).

Особливості бюджетного вирівнювання в Україні в період воєнного стану, у т. ч. за рахунок зміни впливу частки податку з доходів фізичних осіб (ПДФО), що зараховується до відповідного рівня бюджету – цей податок має вирішальне значення у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів як у мирний час, так і в умовах воєнного стану, оскільки відраховується від заробітної плати всіх працівників та службовців.

Перерозподіл частки зарахування до відповідних бюджетів істотно впливає при плануванні бюджетів та прогнозуванні фінансової спроможності ОМС. Суттєві дискусії мають місце у громадах та Уряді стосовно частини ПДФО, котра сплачуються за військовослужбовців, оскільки тут не вбачається вплив ОМС щодо кількості й доцільності розміщення військових підрозділів на конкретних територіях. Сама сутність сплати ПДФО за місцем розташування підрозділів сил оборони дещо розбалансувала наявну систему бюджетного вирівнювання податкоспроможності ОМС, як це передбачено формульним розрахунком, відповідно до ст. 99 Бюджетного кодексу України, враховуючи параметри: 1) кількість населення; 2) надходження податку на доходи фізичних осіб; 3) індекс податкоспроможності відповідного бюджету.

Індекс податкоспроможності є коефіцієнтом, що визначає рівень податкоспроможності бюджету місцевого самоврядування порівняно з аналогічним середнім показником за всіма бюджетами місцевого самоврядування в Україні (крім бюджетів міст Києва та Севастополя) у розрахунку на одну людину. При здійсненні вирівнювання враховується індекс податкоспроможності відповідного бюджету [9].

Якщо значення індексу: в межах 0,9–1,1 – вирівнювання не здійснюється; менше 0,9 – надається базова дотація відповідному бюджету в обсязі 80 % суми, необхідної для досягнення значення такого індексу забезпеченості відповідного

бюджету 0,9; більше 1,1 – передається реверсна дотація з відповідного бюджету в обсязі 50 % суми, що перевищує значення такого індексу 1,1 [9].

Наведений механізм розрахунку та вирівнювання податкоспроможності ОМС залишився без змін протягом воєнного стану, проте суттєве значення мають відсоток із ПДФО, що залишається у бюджетах громад і становить 64 %, та складова ПДФО, яка сплачується за військових (підрозділи сил оборони).

Аналіз джерел наповнення бюджетів громад свідчить про значний вплив від сплати ПДФО на дохідну частину бюджету, що в середньому становить понад половину місцевих податків у громадах. З моменту збільшення кількості особового складу у підрозділах сил оборони України у зв'язку з мобілізацією помітним є суттєве збільшення суми наповнення бюджетів громад у частині ПДФО, що сплачувалася за оборонні підрозділи, надходила у встановленій частці та розподілялися ОМС на власні потреби. Коректним є твердження, що істотне збільшення дохідної частини бюджетів за рахунок «військового ПДФО» не можна вважати досягненням ОМС, оскільки це результат не ефективних управлінських рішень, а рішень військового керівництва країни щодо доцільності розміщення певного воєнізованого підрозділу й кількості особового складу в конкретному населеному пункті. У результаті виникала ситуація, коли фактично громади стали розпорядниками значного обсягу фінансових ресурсів, що надійшли від підрозділів сил оборони у вигляді ПДФО, проте, з погляду громадськості, не завжди коректно використовувалися. Основні нарікання можна сформулювати за логікою щодо цільового походження та нецільового використання коштів, тобто ресурси, котрі надходили у вигляді відрахувань від грошового забезпечення військовослужбовців, не використовувались на оборонні потреби. Критиці піддавалися очільники та депутатський корпус громад за звичні витрати, притаманні мирному часу, наприклад, на благоустрій територій та інші видатки, пов'язані з виконанням функцій та обов'язків ОМС. У 2024 році «військове» ПДФО було повністю вилучено з місцевих бюджетів громад.

2.3. Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану

Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності місцевих органів влади в умовах воєнного стану є важливим аспектом забезпечення стабільності та функціонування місцевих органів влади в екстремальних ситуаціях. Воєнний стан в Україні було запроваджено внаслідок військової агресії з боку російської федерації, що потребувало адаптації фінансових механізмів на місцевому рівні.

Функціонування місцевих фінансів, як інструменту реалізації місцевого самоврядування регламентується законодавчими, нормативно-правовими та інструктивними документами. Одне з найголовніших джерел, що має використовуватися для розвитку дієздатних органів місцевого самоврядування в Європі та Україні безпосередньо, є Європейська хартія місцевого самоврядування. Цей документ було прийнято Радою Європи 15 жовтня 1985 року. Це є результат багаторічної роботи різних європейських структур та показником важливого значення місцевого самоврядування як необхідного атрибуту демократичного суспільства. Хартія розроблялася впродовж 17 років. Відносна «молодість» цього документа, як і досить тривалий період його розробки, вказують на те, що проблема взаємовідносин місцевої і центральної влади є дуже складною не тільки для сучасного етапу політичного розвитку України, а й для давно сформованих демократичних систем Європи [16].

До базових нормативних актів, які регламентують функціонування місцевих фінансів, слід віднести Конституцію України (1996 р.), Бюджетний кодекс України (2010 р.), Податковий кодекс України (2010 р.), Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.), щорічні закони про Державний бюджет України та ін. Прийнята 28 червня 1996 р. Конституція України закріпила існування місцевого самоврядування, яке у нас визнається і гарантується [11].

В Основному Законі країни знайшли відображення найважливіші фінансові аспекти забезпечення функціонування інституту місцевого самоврядування. Так, у ст. 142 вказано, що матеріальною і фінансовою основою

місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їх спільної власності, що перебувають в управлінні районних та обласних рад. Конституцією надана можливість територіальним громадам об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ. Важливим є положення Основного Закону про те, що держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів відповідних бюджетів. Крім того, відзначено, що витрати органів місцевого самоврядування, які виникають внаслідок рішень державної влади, компенсуються державою. В Конституції України також вказано, що органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади (ст. 143) [11].

Держава фінансує здійснення цих повноважень у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету у встановленому законом порядку окремих загальнодержавних податків, передає органам місцевого самоврядування відповідні об'єкти державної власності. Як відомо, фінансова база органів місцевого самоврядування формується зокрема за рахунок місцевих податків і зборів, перелік яких в Україні був визначений ще у 1993 р. Декретом Кабінету Міністрів України «Про місцеві податки і збори». На момент виходу даного Декрету до складу місцевих було віднесено 2 податки та 14 зборів. В цьому нормативному акті було визначено також граничні розміри місцевих податків і зборів, порядок їх обчислення та джерела сплати, повноваження органів місцевого самоврядування в галузі визначення місцевих податків і зборів, відповідальність платників. 18 лютого 1997 р. приймається нова редакція Закону України «Про систему оподаткування», який встановив принципи побудови вітчизняної системи оподаткування, окреслив склад податків і зборів, які справляються в Україні, в тому числі місцевих податків і зборів, визначив основи

механізму справляння податків та обов'язкових платежів, а також права, обов'язки та відповідальність платників [27].

Наступними змінами податкового законодавства у грудні 2010 року було прийнято Податковий кодекс України. Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Статті 10 Кодексу наведено перелік місцевих податків і зборів, у тому числі обов'язкових до встановлення місцевими радами. У статті 8 Кодексу вказано, що податки та збори встановлені відповідно до переліку і в межах граничних розмірів ставок, визначених цим Кодексом, рішеннями сільських, селищних, міських рад у межах їх повноважень є обов'язковими до сплати на території відповідних територіальних громад [37]. Суми місцевих податків і зборів зараховуються до місцевих бюджетів згідно Бюджетного кодексу України.

21 травня 1997 р. в Україні був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», в якому конкретизовано основні положення Конституції щодо місцевого самоврядування, визначено організаційні питання функціонування інституту місцевого самоврядування, окреслено повноваження рад, їх голів, виконавчих органів, а також організаційно-правову, матеріальну і фінансову основу місцевого самоврядування. В законі (ст. 1) дано тлумачення низки вихідних понять місцевого самоврядування та місцевих фінансів, таких як бюджет місцевого самоврядування, районний та обласний бюджети, поточний бюджет і бюджет розвитку, мінімальний бюджет місцевого самоврядування, мінімальний рівень соціальних потреб, самооподаткування. Окремим третім розділом закону визначено матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування, центральне місце в якій займають об'єкти комунальної власності та місцеві бюджети [43]. Вказано, що територіальним громадам сіл,

селищ, міст, районів у містах належить право комунальної власності на рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частку в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, а також кошти, отримані від їх відчуження (ст. 60) [43].

В Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» відзначено, що органи місцевого самоврядування самостійно розробляють, затверджують і виконують відповідні місцеві бюджети згідно з бюджетним кодексом України. Особливо підкреслено, що втручання державних органів у дані процеси не допускається. Одночасно вказано, що держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів місцевих бюджетів, здійснює контроль за законним, доцільним, економним, ефективним витрачанням коштів та належним їх обліком. Держава гарантує органам місцевого самоврядування дохідну базу, достатню для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. У випадках, коли доходи від закріплених за місцевими бюджетами загальнодержавних податків і зборів перевищують мінімальний розмір місцевого бюджету, держава вилучає з даного бюджету до державного бюджету частину надлишку у встановленому порядку. Законом передбачено визначення мінімальних розмірів місцевих бюджетів на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя, які повинні враховувати економічний, соціальний, природний та екологічний стан відповідних територій, виходячи з рівня мінімальних соціальних потреб, встановлених законом (ст. 62) [43]. Законом закріплено один з визначальних принципів функціонування місцевих бюджетів – самостійність, як не включення місцевих бюджетів до бюджетів інших рівнів та видів. Крім того, відзначено, що самостійність місцевих бюджетів гарантується власними та закріпленими за ними на стабільній основі доходами, а також правом самостійно визначати напрями використання коштів місцевих бюджетів відповідно до чинного законодавства (ст. 61).

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановив концептуальні підходи щодо формування доходів і видатків місцевих бюджетів, а також збалансування бюджетних коштів (ст. 63, 64 і 66) [43]. Передбачено поділ місцевих бюджетів на поточний бюджет і бюджет розвитку; виділення в дохідній та видатковій частинах коштів, пов'язаних з виконанням власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування. Кошти поточного бюджету спрямовуються на фінансування бюджетних закладів і установ. З бюджету розвитку проводиться фінансування програм соціально-економічного розвитку відповідної території, інвестиційна й інноваційна діяльність, субвенцій та інших видатків, пов'язаних з розширеним відтворенням.

В статті 65 закону, закладено основи механізму стимулювання органів місцевого самоврядування в додатковому одержанні доходів у процесі виконання місцевих бюджетів. Так, відзначено, що перевищення залишку коштів загального фонду місцевого бюджету над оборотним залишком бюджетних коштів на кінець бюджетного періоду становить вільний залишок коштів місцевих бюджетів, який використовується на проведення витрат місцевого бюджету згідно зі змінами до рішення про місцевий бюджет.

Відповідно до статті 66, місцеві бюджети повинні бути достатніми для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування наданих їм законом повноважень та надання населенню послуг на рівні не нижче мінімальних соціальних потреб [43].

При недостатності дохідних джерел держава забезпечує збалансування місцевих бюджетів шляхом передачі необхідних коштів у вигляді дотацій, субвенцій та субсидій. Важливе значення мають норми закону, які стосуються фінансування витрат, пов'язаних зі здійсненням органами місцевого самоврядування повноважень органів виконавчої влади та виконанням рішень органів виконавчої влади. Визначено, що держава фінансово забезпечує здійснення органами місцевого самоврядування наданих законом повноважень органів виконавчої влади у повному обсязі за рахунок закріплення за відповідними місцевими бюджетами джерел доходів бюджету, надання

трансфертів з державного бюджету, а також передання органам місцевого самоврядування відповідних об’єктів державної власності [33].

Рішення органів державної влади, які призводять до додаткових видатків органів місцевого самоврядування, обов’язково супроводжуються передачею їм необхідних фінансових ресурсів. Вказані рішення виконуються органами місцевого самоврядування в межах переданих їм фінансових ресурсів. Витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади і попередньо не забезпечені відповідними фінансовими ресурсами, компенсуються державою (ст. 67).

За статтею 68 Закону органам місцевого самоврядування надано право утворювати цільові фонди, які є складовою спеціального фонду відповідного місцевого бюджету. Порядок формування та використання цільових фондів визначається положенням про ці фонди, що затверджується відповідною місцевою радою.

В Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» підтверджено право органів місцевого самоврядування встановлювати місцеві податки і збори і зараховувати їх до відповідних місцевих бюджетів (ст. 69), здійснювати місцеві запозичення та отримувати позики місцевим бюджетам (ст. 70) [43].

Органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні банки та інші фінансово-кредитні установи, виступати гарантами кредитів підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, здійснювати розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах з дотриманням встановлених вимог.

22 червня 2001 р. приймається Бюджетний кодекс України, який визначив засади бюджетної системи України, її структуру, принципи, правові засади функціонування, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства [9].

До основних новацій Бюджетного кодексу України слід віднести таке:

– по-новому представлено склад бюджетної системи України з виділенням державного і місцевих бюджетів, запроваджено нове поняття – бюджети

місцевого самоврядування;

– визначено принципи вітчизняної бюджетної системи;

– запроваджено єдину бюджетну термінологію;

– здійснено чіткий розподіл доходів і видатків між бюджетами всіх рівнів та видів; – застосовано принципово новий підхід до класифікації як доходів, так і видатків місцевих бюджетів;

– визначено внутрішню будову місцевих бюджетів;

– встановлено джерела формування та напрямки використання бюджету розвитку;

– зміцнено фінансову базу органів місцевого самоврядування за рахунок розширення переліку власних доходів;

– встановлено зацікавленість органів місцевого самоврядування у додатковому одержанні доходів як державного, так і місцевих бюджетів;

– визначено основні підходи до здійснення місцевих запозичень;

Сутність, складові та засади організації місцевих фінансів – запроваджено прозору процедуру міжбюджетних відносин;

– систематизовано види бюджетних трансфертів та засади їх надання;

– встановлено формульний порядок розрахунку розмірів міжбюджетних трансфертів (дотацій вирівнювання місцевим бюджетам з державного бюджету);

– заборонено здійснення міжбюджетних позичок і створення органами місцевого самоврядування позабюджетних фондів;

– регламентовано процедури бюджетного процесу;

– визначено відповідальності всіх учасників бюджетного процесу, а також контрольні повноваження владних органів [18].

В зв’язку з тим, що в бюджетному кодексі України обумовлено засади організації міжбюджетних відносин і, зокрема, порядку розрахунку дотацій вирівнювання лише для бюджетів міст Києва та Севастополя, міст обласного значення і районних бюджетів, то 1 липня 2004 р. був прийнятий Закон України «Про міжбюджетні відносини між районним бюджетом та бюджетами територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об’єднань» [6].

В законі визначено основні вимоги до Формули розподілу обсягу міжбюджетних трансфертів (дотацій вирівнювання та коштів, що передаються до районного бюджету) між районним бюджетом та бюджетами сіл, селищ, міст районного значення та їх об'єднань і параметри, які враховуються у Формулі. Важливим етапом вдосконалення системи місцевих фінансів стало ухвалення нової редакції Бюджетного кодексу України від 8 липня 2010 р., а також внесення до нього протягом наступних років змін, якими передбачено низку новацій, спрямованих на подальше зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів, зокрема: місцевим бюджетам було передано окремі додаткові джерела за рахунок доходів державного бюджету; розширено перелік джерел власних доходів місцевих бюджетів усіх рівнів, а також склад видатків, які визначаються функціями держави і передаються до виконання органам місцевого самоврядування; розширено перелік доходів бюджету розвитку спеціального фонду місцевих бюджетів [6].

Крім того, вдосконалено бюджетні процедури щодо: участі місцевих бюджетів у наданні їм із державного бюджету субвенцій на виконання інвестиційних програм (проектів); застосування нормативів відрахувань субвенцій із державного місцевим бюджетам на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах; передання коштів між місцевими бюджетами на здійснення видатків місцевих бюджетів, що враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів.

Проведена в Україні податкова реформа та ухвалення 2 грудня 2010 р. Податкового кодексу України справили певний позитивний вплив на формування дохідної бази місцевих бюджетів у частині закріплених та власних доходів, а також на організацію міжбюджетних відносин. Так, у кодексі змінено склад місцевих податків і зборів; запроваджено місцевий податок на нерухоме майно; розширено базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб; збільшено ставки плати за землю та ін.

До місцевих податків кодексом віднесено:

1) податок на нерухоме майно, відмінне від земельної Місцеві фінанси 30

ділянки;

2) єдиний податок.

До місцевих зборів віднесено:

1) збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;

2) збір за місця для паркування транспортних засобів;

3) туристичний збір [37].

У щорічних Законах України про Державний бюджет України проводиться конкретизація механізму реалізації окремих концептуальних положень Бюджетного кодексу України. Так, у цих законах визначається вичерпний перелік доходів загального і спеціального фондів місцевих бюджетів, особливості здійснення взаємовідносин між Державним бюджетом України та місцевими бюджетами, встановлюються обсяги та порядок перерахування міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам, а також обумовлюються додаткові положення, які регламентують бюджетний процес. Крім перерахованих документів, в Україні прийнято і діє ціла низка нормативних актів, які регламентують окремі аспекти функціонування місцевих фінансів. [48].

Новою редакцією Бюджетного кодексу України (2010 р.) були усунені численні недоліки існуючого бюджетного законодавства. Згідно з бюджетним законодавством, встановлено «що основними ресурсами, якими можуть розпоряджатись місцеві органи влади, є доходи місцевих бюджетів, у тому числі місцеві податки і збори, цільові фонди, міжбюджетні трансферти. Крім того, Кодекс надає право місцевим бюджетам отримувати позики та запозичення, здійснювати кредитування». Та було додано, що в умовах воєнного стану повноваження місцевої влади щодо збору податків і зборів можуть бути розширені або тимчасово змінені. Наприклад, можуть бути введені спеціальні збори та податкові пільги, щоб допомогти місцевим підприємствам і жителям, які зазнають труднощів, викликаних війною. Водночас можуть бути введені тимчасові обмеження на інші види фінансової діяльності, щоб забезпечити ефективне використання бюджетних коштів у надзвичайних ситуаціях [32].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 2015 року

визначає правовий механізм функціонування державних органів під час введення воєнного стану, включаючи зміни в управлінні державними фінансами, бюджетною політикою, а також визначає повноваження для органів влади для швидкого реагування на військову загрозу. Основною метою цього закону є забезпечення оперативного і ефективного управління державними ресурсами в умовах війни, а також організація належної мобілізації для підтримки національної безпеки. В умовах воєнного стану в Україні можуть запроваджуватися обмеження та тимчасові зміни в діяльності місцевих органів влади, зокрема в їхній фінансовій діяльності [42].

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 1993 року також має значний вплив на фінансову діяльність місцевих органів влади, оскільки він регулює використання бюджету на національну оборону та мобілізацію. У період мобілізації значна частина фінансових ресурсів держави може бути спрямована на потреби Збройних сил України, створення матеріально-технічних резервів, закупівлю обладнання та техніки. Відповідно до закону, місцеві органи влади зобов’язані забезпечити виконання на своїй території мобілізаційних завдань, як-от фінансування евакуаційних заходів, розгортання медичних пунктів, надання послуг біженцям, сприяння в організації мобілізації людських ресурсів і підтримки військових частин. Закон також може зобов’язати місцеву владу накопичувати та підтримувати ресурси для воєнних цілей, що вимагає певних фінансових витрат і бюджетних асигнувань. У деяких випадках місцеві бюджети можуть використовуватися для підтримки мобілізації на місцях, організації територіальної оборони та закупівлі матеріалів і обладнання, необхідних для покриття витрат на національну безпеку [35].

Важливим органом управлінського забезпечення фінансової діяльності між громадами щодо місцевих та державного бюджету є Державна казначейська служба Україна, саме вона забезпечує розрахунково-касове обслуговування місцевих бюджетів. Під час дії воєнного стану Уряд ухвалив низку нормативно-правових актів, серед яких варто згадати постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською

службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 09.06.2021 р. № 590 [45], що визначила пріоритетні напрями здійснення видатків публічних коштів із метою недопущення неефективних витрат і акумулювання достатнього обсягу фінансових ресурсів на єдиному казначейському рахунку.

Цією постановою затверджено Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, котрий встановлює механізм виконання в особливому режимі повноважень Казначейством та його органів, пов'язаних зі здійсненням казначейського обслуговування бюджетних коштів та коштів інших клієнтів в умовах воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях.

Виконання повноважень Казначейством в особливому режимі здійснюється в установленому законодавством порядку в черговості за трьома пріоритетами в розрізі загального та спеціального фондів, де передбачено першочергово забезпечити фінансування оборонної функції держави, захищених та обов'язкових видатків, третю чергу складають видатки, що не мають важливого значення у воєнний час. Це має забезпечити акумулювання коштів на казначейському рахунку держави, тим не менш за своєю сутністю суперечить принципам діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) та фінансової автономії у пріоритетах діяльності громад [45].

Також на управлінське забезпечення фінансової діяльності ОМС у воєнний час істотний вплив справляє постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» від 11.03.2022 р. № 292 [15], котра містить нетипові норми, які дозволяють:

– вирішувати в оперативному порядку основні напрями фінансової діяльності громад, і узгоджують одночасне функціонування між такими суб'єктами: ОМС, їхні виконавчі органи; місцеві державні адміністрації, військово-цивільні або військові адміністрації;

– приймати за поданням місцевих фінансових органів рішення про внесення змін до рішень про місцеві бюджети (без участі відповідних рад та виконавчих комітетів);

– здійснювати без погодження відповідною комісією місцевої ради передачу бюджетних призначень від одного головного розпорядника бюджетних коштів до іншого, перерозподіл видатків бюджету й надання кредитів із бюджету за бюджетними програмами, включно з резервним фондом бюджету, додаткові дотації та субвенції в межах загального обсягу бюджетних призначень головного розпорядника бюджетних коштів, а також збільшення видатків розвитку за рахунок зменшення інших видатків (окремо за загальним та спеціальним фондами бюджету) за бюджетною програмою;

– ухвалювати рішення про перерахування коштів із місцевих бюджетів державному бюджету для здійснення згідно із законом заходів загальної мобілізації та з метою відсічі збройній агресії рф проти України і забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності; х приймати рішення (кожна із сторін) про передачу коштів у вигляді міжбюджетного трансферту до відповідного місцевого бюджету;

– здійснювати розподіл і перерозподіл обсягів трансфертів з державного та місцевих бюджетів місцевим бюджетам;

– затверджувати місцеві бюджети, складені місцевими фінансовими органами [15].

Як бачимо з окремих положень наведених постанов Кабінету Міністрів України, діяльність ОМС урегульовано в частині визначення суб’єктів прийняття управлінських рішень та пріоритетних напрямів здійснення видатків, що суттєво змінюють повноваження та самоврядні функції громад під час дії воєнного стану, особливо в регіонах, де запроваджено військові адміністрації.

Управлінське забезпечення фінансової діяльності ОМС в умовах правового режиму воєнного стану та зміна напрямів функціонування відповідно до викликів сьогодення великою мірою залежать від процесу створення військових адміністрацій (далі – ВА), повноваження яких регулюється Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII . (далі

– Закон № 389-VIII) [42]. та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій» від 01.04.2022 № 397 [46].

На початок 2023 року в Україні утворено 137 ВА населених пунктів у 9 областях та м. Києві. Основні норми Закону № 389-VIII регламентують порядок утворення, основні повноваження та період діяльності ВА, як тимчасового державного органу. Контроль за діяльністю ОМС та військових адміністрацій в умовах воєнного стану здійснює Рада національної безпеки і оборони України. Законом визначено загальну мету й обґрунтування утворення всіх ВА (обласних, районних, населених пунктів) – забезпечення разом із військовим командуванням реалізації заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури. Окремо передбачено особливу підставу для утворення ВА населених пунктів: якщо сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження та в інших випадках, передбачених законом. Ця норма підкріплюється обов’язком начальника обласної військової адміністрації: у разі наявності фактів порушення сільським, селищним, міським головою він за погодженням з Генеральним штабом Збройних Сил України порушує перед Президентом питання про утворення ВА населених пунктів.

Законом передбачено кілька формальних підстав для утворення ВА населених пунктів (далі – НП), органів місцевого самоврядування: необхідність забезпечити здійснення заходів режиму воєнного стану разом (оборонна функція); ОМС не може здійснювати повноваження, тому ВА населених пунктів виступає як опора, що допомагає ОМС надавати населенню гарантовані державою послуги та реалізовувати повноваження; інші передбачені законом випадки (наразі якихось додаткових до перших двох, конкретизованих підстав у цьому чи інших законах не передбачено) [23].

Детальніше опишемо механізм та процедурні особливості утворення

ВА НП:

1) обласні військові адміністрації або військове командування готують та здійснюють подання до Президента;

2) Президент приймає рішення про утворення, тобто видає указ відповідного змісту. Цей указ регулює обласний рівень адміністрацій та не стосується призначення начальника ВА населених пунктів і припинення повноважень сільського, селищного, міського голови, сільської, селищної, міської ради та її виконавчих органів [24].

Важливу роль відіграє очільник ВА, котрий не обов'язково має стосунок до тієї виборної посади, яку обирала територіальна громада: він призначається виключно розпорядженням Президента України, хоча пропозицію кандидатури робить обласна військова адміністрація або Генеральний штаб ЗСУ. Згаданий Закон не містить норм, які б визначали автоматичне припинення повноважень сільського, селищного, міського голови, сільської, селищної, міської ради та її виконавчих органів. Таким чином, із моменту оприлюднення указу Президента про утворення ВА НП у відповідній територіальній громаді функціонують ОМС (у повному складі: сільський, селищний, міський голова, сільська, селищна міська рада та її виконавчі органи, старости) та ВА населеного пункту.

Закон № 389-VIII передбачає процедуру «передачі» повноважень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови начальнику ВА НП на період дії режиму воєнного стану плюс 30 днів. Юридичні особи ОМС не ліквідуються, посадові особи, службовці ОМС не звільняються начальником ВА НП за його ініціативою (у т. ч. сільський, селищний, міський голова та інші виборні посади). Процедура «передачі» повноважень від громад до ВА передбачена Законом: Президент готує та здійснює подання з подальшим ухваленням рішення Верховною Радою України [24].

Велике значення мають повноваження та організація роботи громад, у яких функціонує ВА НП:

– громади, де не було ОМС, натомість функціонували військово-цивільні

адміністрації;

– громади, де функціонують ОМС, начальник яких не здійснює повноважень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови (немає постанови Верховної Ради України);

– громади, де функціонують ОМС, начальник яких здійснює повноваження сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови (є постанова Верховної Ради України).

Повноваження ВА НП визначено ч. 2 ст. 15 Закону № 389-VIII. Вони містять 46 пунктів, котрі охоплюють як власні, так і делеговані повноваження ОМС. Повноваження ВА населених пунктів не збільшуються навіть, якщо є постанова Верховної Ради України [42].

До компетенції ВА НП повністю перейшли такі ключові сфери:

1) бюджетні питання в частині прийняття рішень (ні голова, ні виконком, ні рада не розглядають жодних бюджетних рішень, відділ фінансів – повноважний та здійснює функції відповідно до Бюджетного кодексу України);

2) встановлення ставок місцевих податків і зборів, якщо відповідною радою раніше не було прийняте рішення;

3) земельні питання, крім питань відчуження земель комунальної власності;

4) управління комунальними закладами й комунальними підприємствами;

5) обстеження та прийняття рішення про демонтаж будівель і споруд, пошкоджених унаслідок бойових дій [24].

Також ВА НП може скасовувати акти виконавчих органів відповідних громад, які не відповідають Конституції України, іншим нормативно-правовим актам, рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень. Разом із тим ВА громад здійснюють усі делеговані повноваження ОМС.

У період воєнного стану в Україні були прийняті низка спеціальних постанов урядів та указів президента, що регулюють управлінське забезпечення фінансової діяльності місцевих органів влади з метою підтримки економіки,

стабілізації бізнесу та забезпечення необхідних фінансових ресурсів для боротьби з агресією. Зокрема, це стосувалося тимчасового зменшення податкових ставок, надання податкових канікул, а також підтримки підприємців та підприємств, які переживають труднощі через бойові дії – це знизило фінансове навантаження на підприємства і дало їм змогу зберегти зайнятість і продовжити роботу в умовах воєнного стану [21]. Цим були передбачені наступні управлінські рішення:

Звільнення від податку землі та майна. Під час війни місцевій владі було надано тимчасові податкові пільги на землю і майно для підприємств, які працюють у важливих секторах економіки, таких як виробництво продуктів харчування, медичне постачання і підприємства, що надають послуги військовим. Наприклад, місцева влада могла звільнити від сплати земельного податку підприємства, що підтримують відновлення інфраструктури або працюють на благо національної оборони.

Використання державних коштів і субсидій для підтримки місцевого бізнесу. Центральний уряд запустив низку програм з підтримки місцевих громад через урядові та президентські укази, включно з субсидіями на відновлення пошкодженої інфраструктури та підтримку малих і середніх підприємств. Наприклад один з указів президента передбачав допомогу місцевим органам влади у фінансуванні проєктів з відновлення найважливіших об’єктів інфраструктури в містах, які постраждали від бойових дій або зазнали масової евакуації.

Фінансування оборони через спеціальний фонд. Уряд України запровадив спеціальний Фонд оборони для забезпечення фінансування національної оборони та підтримки місцевих сил безпеки, дозволяючи місцевим органам влади накопичувати додаткові кошти для територіальної оборони, медикаментів, військового продовольства та інших предметів першої необхідності. Ці кошти можуть бути доповнені з місцевих бюджетів, а також з державних фондів і міжнародної допомоги [21].

Скасування штрафів і пені за несплату податків. У рамках адаптації до

війни уряд також скасував штрафи і пені за несвоєчасну сплату податків для підприємств. Це дозволило підприємствам, які прагнуть відновити роботу, уникнути подальших фінансових труднощів.

Програма допомоги вимушеним переселенцям та гуманітарної допомоги. Відповідно до Указу Президента та постанови Кабінету Міністрів України про «Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні» від 07.03.2022 р. №220 було запроваджено спеціальну фінансову програму для місцевих органів влади з надання гуманітарної допомоги вимушеним переселенцям та збору коштів на евакуацію людей із зон конфлікту. Місцеві бюджети отримали додаткові кошти на забезпечення продуктами харчування, медикаментами та іншою необхідною допомогою жертв війни [34].

В умовах воєнного стану розподіл фінансових ресурсів між місцевими та центральними органами влади має вирішальне значення для забезпечення ефективної боротьби з агресією. Місцева влада, яка перебуває в безпосередньому контакті з населенням, визначає найбільш нагальні потреби своїх громад, але часто не має достатніх фінансових ресурсів для їхнього задоволення. Водночас центральний уряд має більші можливості для мобілізації фінансових ресурсів, але не завжди має точне уявлення про конкретні потреби кожної громади. Тому ефективне управлінське забезпечення фінансової діяльності вимагає тісної співпраці між місцевою та центральною владою, що передбачає не лише обмін інформацією, а й адаптацію фінансової політики на рівні місцевих бюджетів [25].

Розставлення пріоритетів у розподілі фінансових ресурсів стає більш важливим у воєнний час, вимагаючи не тільки взаємодії всередині громади, а й тісної співпраці з центральною владою, якій може знадобитися перенаправити кошти на оборону та гуманітарні потреби. Це передбачає внесення змін до нормативних актів, перегляд бюджетних планів, отримання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (наприклад, через міжнародну допомогу) і швидке переспрямування коштів з менш пріоритетних областей на забезпечення безпеки та відновлення критично важливої інфраструктури. Загалом адаптація

фіскальних механізмів до воєнного стану вимагає постійної гнучкості та готовності до змін у бюджетному процесі, а також активної співпраці між місцевою та центральною владою для оперативного вирішення нагальних питань.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасний стан управлінського забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану в Україні на прикладі міськради Ірпеня

Ситуація, що склалася в Україні у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії кардинально змінила умови функціонування органів місцевого самоврядування зокрема у сфері управління фінансами. Військові дії призвели до значних змін у бюджетному процесі, скорочення надходжень до місцевих бюджетів через руйнування підприємств, інфраструктури, а також зменшення податкових надходжень від бізнесу, що постраждав або припинив свою діяльність. Особливо гостро це відчувається в містах, які постраждали від збройної агресії таких, як Ірпінь, що став символом героїчного опору та зазнав значних руйнувань.

Ірпінська міська територіальна громада об'єднує наступні населені пункти: м. Ірпінь, с. Діброва, с. Забуччя, с. Козинці, с. Михайлівка-Рубежівка. Чисельність населення громади станом на 01.01.2024 складає: 95 599 осіб, з них міське населення становить – 65 167 осіб, сільське населення – 7 995 осіб та 22 437 внутрішньо переміщених осіб [1].

Ірпінь – місто-герой, що розташоване в Київській області, зазнало значних руйнувань внаслідок російської військової агресії. Більш ніж 75% будівель громади було пошкоджено або зруйновано, інфраструктура міста зазнала серйозних збитків, значна частина населення була змушена покинути свої домівки. Відповідно до розрахунків експертів з Інвестиційної ради Ірпеня, для відновлення міста-героя Ірпінь до того стану, в якому він був до 24 лютого 2022

року, потрібен 1 млрд доларів. Внаслідок активних бойових дій було частково або повністю зруйновано адміністративну інфраструктуру: урядові та адміністративні будівлі 15 із 27, поштове відділення, відділення поліції. Втрачено робочих місць 3 475 із зареєстрованих 4 844. Постраждали житлові квартали: 4 195 будинків, 3018 господарських споруд, 323 таунхаузи та дуплекси, 612 багатоквартирних будинки, 1474 гаражів та паркінгів. Загальна кількість збитків сягнула 17,7 млрд грн. Всього залишилось без житла мешканців громади – 84 288 осіб. Також зруйновано 53% всіх соціальних об'єктів міста, а саме: 253 комерційних заклади, 54 заклади освіти, 94 будівлі загального призначення, 63 готелі, 26 закладів охорони здоров'я, 16 закладів культури та релігії, 38 офіси та конференц-центри, 9 закладів спорту. Зазнала руйнувань інфраструктура: 7 будівель комунального господарства, 3 енергетичні та 5 об'єктів опалення, 1 автодорожній міст – це призвело до вимушеного переселення жителів до інших регіонів країни або за кордон, що значно ускладнило надання базових послуг [17].

У зв'язку з цим перед Ірпінською міською радою постало вкрай складне завдання з відновлення життєдіяльності міста в умовах воєнного стану, соціальної підтримки населення та ефективного управління фінансовими ресурсами. Важливими аспектами були надзвичайні заходи з відновлення інфраструктури, як-от ремонт будинків, мостів і доріг, відновлення систем водо- , тепло- та електропостачання. Місту Ірпінь також була потрібна допомога для створення притулків для внутрішньо переміщених осіб, які залишились без домівок та були змушені покинути місто через бойові дії.

Після звільнення міста 28 березня 2022 року від загарбників у місто повернулись десятки тисяч людей, і місцева влада активно працює над тим, щоб забезпечити їх житлом, харчуванням, медичною допомогою та іншими базовими потребами. У цей же період надавалася й гуманітарна допомога, включно з продовольством, медикаментами, одягом та іншими предметами першої необхідності для тих, хто втратив свої будинки. Допомога, надана цивільному населенню в цей період, охоплювала не тільки матеріальну, а й психологічну

підтримку, оскільки пережите травмувало багатьох жителів. Організація гуманітарних центрів і мобільних груп для надання консультацій і психологічної підтримки стала частиною діяльності місії. У цих складних умовах Ірпінь також активно шукав можливості для відновлення міської економіки.

Відновлення роботи підприємств, що залишилися після руйнувань, і залучення нових виробництв стало кроком до відновлення економічної стабільності та створення робочих місць для місцевого населення. Одночасно велися роботи з відновлення шкіл, лікарень та інших соціальних об’єктів, щоб створити умови для повернення людей до нормального життя і забезпечити необхідний рівень соціальних послуг у всьому регіоні. Це змусило міську раду шукати альтернативні джерела фінансування.

Одним із найбільш важливих кроків стало залучення міжнародної допомоги, яка включала як гуманітарні, так і відновлювальні ресурси. Ірпінь отримав фінансову та технічну допомогу від міжнародних організацій, урядів інших країн, а також через гранти та позики для відновлення інфраструктури та підтримки соціальних програм. Водночас місцева влада зосередила увагу на ефективному управлінні наявними ресурсами, забезпечуючи пріоритетне фінансування для критично важливих секторів. У таких умовах органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свою діяльність до нових реалій, швидко реагуючи на зміни в ситуації. Оптимізація витрат стала однією з головних завдань: скорочення неважливих витрат та реорганізація адміністративних процедур дозволили ефективніше зменшити обмежені витрати. Був розроблений ряд ініціатив щодо спрощення бюрократичних процедур для завершення процесів відновлення та видачі допомоги. Це дозволило зберегти зазначені соціальні послуги та продовжувати надавати базову підтримку громадянам навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Першим кроком стало адаптування до нових умов, що вимагали від Ірпінської міської ради швидкої та ефективної реакції. У відповідь на зміни в законодавстві, які були внесені в умовах воєнного стану, міська рада оперативно відреагувала та внесла необхідні корективи до місцевих нормативно-правових

актів. Це забезпечило відповідність фінансової діяльності міста новим вимогам та дозволило оперативно реагувати на виклики, пов’язані з веденням фінансів під час війни. Одночасно з юридичними змінами було вжито заходів щодо організації дистанційної роботи фінансових підрозділів міської ради. Цей крок став особливо важливим у контексті обмежень, накладених воєнними діями, які ускладнили традиційне управління фінансами. Перехід на дистанційний режим роботи дозволив зберегти безперебійне функціонування фінансової системи міста, оскільки фінансові підрозділи мали можливість оперативно обробляти запити, приймати рішення та забезпечувати належне фінансування важливих сфер життєдіяльності громади. Така організація дозволила не тільки зберегти, але й покращити доступ до актуальної фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін – від місцевих органів влади до громадян. Безперервна робота на місцевому рівні, навіть в умовах обмежень, забезпечила стабільність фінансових потоків, що, в свою чергу, дозволило зосередити ресурси на найважливіших потребах міста, таких як відновлення інфраструктури та надання допомоги постраждалим. Цей крок став ключовим для забезпечення стабільності та ефективності фінансової діяльності в умовах кризи.

Ірпінська міська рада зосередилася на оптимізації витрат місцевого бюджету та залученні додаткових зовнішніх фінансових ресурсів. Різке скорочення доходів місцевого бюджету через економічні труднощі, спричинені військовим конфліктом, змусило міську раду вжити рішучих кроків зі скорочення непріоритетних витрат. Це дало змогу перерозподілити обмежені фінансові ресурси місцевого бюджету на найтерміновіші та найнеобхідніші потреби, як-от відновлення найважливіших об’єктів інфраструктури, забезпечення життєдіяльності міста та надання допомоги постраждалому населенню. Особливу увагу було приділено відновленню та ремонту критичних об’єктів інфраструктури, пошкоджених унаслідок бойових дій, таких як водопостачання, електропостачання та дороги, мостові переходи.

Ірпінська міська рада прагне забезпечити стабільність і безпеку в місті та надати його жителям мінімальні умови для нормального життя, водночас

активно співпрацюючи з Київською обласною військовою адміністрацією, міжнародними організаціями та благодійними фондами, місто отримало додаткові фінансові ресурси, які були необхідні для відновлення. Ірпінь став учасником низки міжнародних програм допомоги, включно з фінансуванням проєктів із відновлення інфраструктури та наданням гуманітарної допомоги місцевому населенню. Завдяки залученню додаткових коштів органи управління Ірпінської міської ради змогли не тільки швидко реагувати на нагальні потреби, а й забезпечити відновлення соціального та економічного розвитку громади. Це дало змогу здійснити необхідні кроки з відновлення життєвоважливих соціальних об'єктів, і забезпечити мешканців громади усім необхідним для нормального життя, навіть у воєнний час.

Управлінське забезпечення фінансової діяльності громади стало основним напрямком концентрації управлінських рішень Ірпінської міської ради в умовах війни, коли ефективне використання обмежених бюджетних коштів стало критичним фактором для забезпечення стабільності міста. Одним із ключових кроків у цьому напрямку стало використання системи електронного документообігу та діючої системи дистанційного казначейського обслуговування «Клієнт казначейства – Казначейство», що значно підвищило прозорість та ефективність використання бюджетних коштів. Ці системи дозволяють здійснювати кращий контроль за витратами, запроваджуючи електронні механізми для їх перевірки, підтвердження та моніторингу. Вони також сприяють відкритості фінансових процесів для громадськості, що дозволяє покращити взаємодію з місцевими жителями та підвищити рівень довіри до місцевих органів влади. Завдяки чому вдалося зменшити адміністративні витрати, значно прискорити процеси погодження та затвердження управлінських рішень, що особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності термінового реагування на зміни.

Наступним кроком низки управлінських рішень Ірпінська міська рада розробила та впровадила комплексну систему управління фінансовими ризиками, що включила в себе регулярне оцінювання потенційних загроз і

розробку планів дій для їх мінімізації. За допомогою цієї системи можна оперативно реагувати на зміни ситуації, оцінювати ступінь ризику та приймати своєчасні управлінські рішення для забезпечення стабільності фінансових надходжень до місцевого бюджету. Важливою частиною цієї системи стала диверсифікація джерел фінансування. Ірпінська міська рада активно працювала над зменшенням залежності від сталих каналів фінансування, таких як податкові надходження, і залучала додаткові ресурси з різних джерел. Це включало співпрацю з центральною владою, міжнародними організаціями, благодійними фондами та залучення інвестицій для відновлення інфраструктури та підтримки соціальних програм. Такий підхід до управлінського забезпечення фінансової діяльності дозволив зменшити ризики, пов'язані з військовими діями та постійними економічними коливаннями, і забезпечити стійкість фінансової системи міста навіть в умовах воєнного стану.

Взаємодія з іншими органами влади та міжнародними партнерами стала критично важливою для забезпечення ефективного управління фінансами та відновлення Ірпені в умовах війни. Ірпінська міська рада прийняла участь у конференції REBUILD UKRAINE 2023, де презентувала Програму соціально-економічного та культурного розвитку громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024-2025 роки. Після деокупації Ірпеня міська влада закликала архітекторів, дизайнерів, проєктувальників, транспортників, спеціалістів з міського планування та інших спеціалістів до робочої групи зі сталої відбудови Ірпеня. На заклик відгукнулося близько 300 волонтерів з України, Європи та Америки, яких об'єднали в проєкт Irpin Reconstruction Summit, щоб відновити Ірпінь вже сьогодні, а не чекати завтра [17].

Новою Стратегією розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки передбачено впровадження прогресивних фінансових технологій підтримки малого підприємництва, фінансових стимулів, мікрокредитування тощо. Головний акцент робиться на розвиток екологічно дружнього бізнесу. Вже створено та виконуються наступні напрямки:

– політика місцевої влади спрямована на підтримку малого та середнього

бізнесу. В громаді працює Єдиний дозвільний центр;

– підприємці, які реєстрували свій бізнес на території Ірпінської громади, отримують можливість орендувати земельні ділянки за пільговими ставками;

– офіс підтримки підприємництва «I-SMART» надає допомогу у написанні грантів; супроводі та звітуванні перед донорськими організаціями; проведенні семінарів щодо діючих програм підтримки бізнесу; підтримці індивідуальних проєктів підприємців;

– місто приєднане до державного інфо-сервісу Start Business Challenge, який містить бізнес-кейси із покроковими інструкціями для започаткування власної справи;

– громадська спілка «Ірпінська агенція розвитку» активно приймає участь в питаннях інформаційної підтримки з питань розвитку малого та середнього підприємництва [51].

Ця співпраця дозволила проблему низки важливих питань, зокрема передбачити фінансування для відновлення критичної інфраструктури, організувати гуманітарну допомогу для постраждалих мешканців та організувати соціальні програми для тих, хто пережив важкі умови війни.

Одна з ключових складових успіхів Ірпеня взяла участь у міжнародних програмах допомоги та активна співпраця з міжнародними організаціями. Ірпінь став учасником таких ініціатив, що дозволило залучити значні фінансові ресурси від міжнародних донорів, благодійних фондів та державних установ, що підтримують відновлення інфраструктури у постраждалих регіонах. Завдяки міжнародній підтримці місто змогло отримати додаткові кошти на відновлення інфраструктурних об’єктів, таких як дороги, лікарні, освітні заклади, а також на забезпечення потреб місцевих жителів, які були вимушені покинути свої домівки через бойові дії.

Завдяки ефективним заходам Ірпінської міської ради з управлінського забезпечення фінансовою діяльністю практично гарантувало стійкість міста в умовах воєнного стану. У відповідь на безпрецедентні виклики війни міська рада

змогла не лише гарантувати життєзабезпечення населення, а й розпочати процес відновлення найважливіших об’єктів інфраструктури. Це стало можливим завдяки ретельному плануванню та управлінню фінансовими ресурсами, що дало змогу ефективно перерозподілити кошти, залучити додаткові ресурси завдяки співпраці з різноманітними національними та міжнародними партнерами та відновити найважливіші об’єкти інфраструктури, дороги, лікарні та освітні заклади. Ці заходи не тільки допомогли зберегти стабільність і функціонування міста під час війни, а й створили умови для повернення переміщеного населення.

Реконструкція мала вирішальне значення для задоволення соціальних потреб суспільства, надання допомоги постраждалому населенню та відновлення нормальних умов життя. Досвід Ірпінської міської ради з управлінського забезпечення фінансовою діяльністю є прикладом для інших органів місцевого самоврядування, оскільки демонструє швидку адаптацію управлінських рішень до нових обставин, впровадження прозорого управління фінансами та активної співпраці з іншими органами влади та міжнародними партнерами, що може забезпечити ефективне функціонування місцевих громад навіть під час війни. Цей досвід також є прикладом того, як місцева влада може швидко реагувати на кризові ситуації, забезпечувати стійкість громад і створювати умови для відновлення та розвитку навіть у найскладніших обставинах.

3.2. Порівняльний аналіз управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня у період воєнного стану

У лютому 2022 року розпочалося повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну. 24 лютого 2022 року Указом Президента України введено воєнний стан, який продовжено і дотепер. Міська рада Ірпеня змушена була швидко переосмислити та адаптувати стратегію фінансового управління для того, щоб ефективно реагувати на зміни у бюджетних надходженнях та забезпечити стабільність громади в умовах кризи. Військові дії спричинили руйнівний вплив на життя людей та масове порушення ланцюгів економічної

діяльності, руйнування інфраструктури, що привело до значних економічних втрат в Україні. Економіка країни, не зважаючи на масштаби завданих збитків, адаптується до життя в умовах війни. Поступове відновлення інфраструктури міста, стабілізація та стійке функціонування енергосистеми, відновлення ринку праці, яке зумовлене зростанням попиту на робочу силу та пожвавленням економіки, висока здатність бізнесу до адаптації під нові умови діяльності, сприяло сплаті податків та відновленню надходжень до бюджету Ірпінської міської територіальної громади.

Одним із найважливіших кроків стала перерозподіл бюджетних коштів, що дозволив спрямувати фінанси на найбільш важливі та нагальні потреби. Основну частину коштів було перенаправлено на медичне забезпечення, оборону та допомогу населенню. Оскільки лікарні, медичні установи та мобільні медичні бригади потребували термінового забезпечення, міська рада зробила акцент на закупівлі медичних засобів і обладнання, а також на фінансуванні гуманітарних ініціатив для підтримки найбільш уразливих верств населення. Зважаючи на скорочення місцевих доходів через зниження податкових надходжень та економічну нестабільність, важливим стало залучення фінансової допомоги та грантів. Ірпінь активно співпрацював з державними органами та міжнародними організаціями, щоб компенсувати дефіцит бюджету. Донорські кошти від міжнародних партнерів, таких як ЄС, ООН, USAID та Червоний Хрест, дозволили спрямувати ресурси на відновлення інфраструктури, пошкодженого та зруйнованого житлового фонду, підтримку соціальних проектів і медичних установ, а також для допомоги внутрішньо переміщеним особам та містянам постраждалим від війни. Міська рада також скористалася можливістю отримати державні дотації для підтримки місцевих програм у період нестабільності. Іншою важливою складовою стратегії стала реструктуризація боргів та заборгованостей, що дозволило зменшити фінансовий тиск на міський бюджет. Зниження економічної активності та падіння доходів змусили міську раду переглянути умови кредитування та відстрочити платежі за боргами. Це дозволило тимчасово звільнити бюджет від великих виплат і перенаправити

кошти на потреби, пов’язані з безпекою, підтримкою життєдіяльності громади та відновленням інфраструктури.

У цей період міська рада також активно оптимізувала витрати, покращуючи ефективність фінансового управління через посилення контролю за використанням бюджетних коштів і використання новітніх технологій, зокрема електронних аукціонів для державних закупівель, що дозволило значно знизити витрати на постачання товарів і послуг.

Обсяг фінансового ресурсу бюджету Ірпінської міської територіальної громади на 2024 рік було розраховано з урахуванням вимог Бюджетного та Податкового кодексів України, Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 9 листопада 2023 року №3460-IX, особливостей складання проєктів місцевих бюджетів на 2024 рік, доведених листом Міністерства фінансів України від 16.08.2023 № 05110-08-6/22354, основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку, що впливають на видаткову частину місцевого бюджету, інших законодавчих актів, що стосуються місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин, міських цільових програм, затверджених рішеннями Ірпінської міської ради, бюджетних запитів, поданих головними розпорядниками коштів бюджету Ірпінської міської територіальної громади [10].

Поступове відновлення інфраструктури міста, стабілізація та стійке функціонування енергосистеми, відновлення ринку праці, яке зумовлене зростанням попиту на робочу силу та пожвавленням економіки, висока здатність бізнесу до адаптації під нові умови діяльності, реєстрація нових платників податків, сприяли збільшенню надходжень до бюджету Ірпінської міської територіальної громади, що в порівнянні з довоєнним 2021 роком зросли в півтора рази.

Обсяг виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 2023 рік склав по доходах 1 462 355 730,97 грн., по видатках 1 356 520 299,41 грн. При уточненому плані на 2023 рік по доходах загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади

1 212 733 062,62 грн. фактично до бюджету надійшло 1 235 099 671,69 грн., що становить 101,84 % виконання.

Обсяг виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 2024 рік склав по доходах 1 845 128 295,55 грн., по видатках 1 789 992 937,89 грн. При уточненому плані за 2024 рік по доходах загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади 1 223 663 361,11 грн. фактично до бюджету надійшло 1 266 202 083,18 грн., що становить 103,5 % виконання [10].

Тобто у порівнянні обсягів виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади у 2024 році з аналогічним періодом минулого 2023 року маємо позитивну динаміку зростання по доходах – надходження збільшилися на 382 772 564,58 грн. (збільшення на 28,2 %), а також по здійсненню видатків – засвоєння збільшилося на 433 472 638,48 грн. (збільшення на 32,0 %).

Вважаю за необхідне приділити особливу увагу ефективності прийняття управлінських рішень Ірпінською місцевою радою із залучення коштів до місцевого бюджету без урахування офіційних трансфертів – дотацій та субвенцій за різними напрямками фінансової підтримки за рахунок коштів державного бюджету, оскільки завдяки цим крокам:

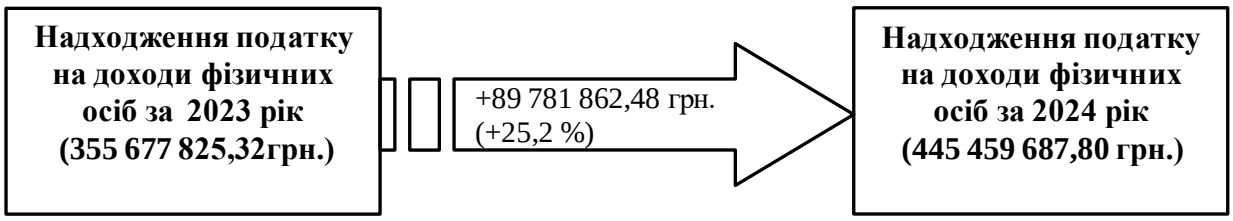
за 2023 рік до бюджету Ірпінської міської територіальної громади по доходах загального фонду (без офіційних трансфертів) фактично надійшло 653 888 691,45 грн., що на 29 969 390,35 грн. більше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2022 року надходження збільшилися на 156 250 823,81 грн. (збільшення на 31,4%);

а за 2024 рік до бюджет Ірпінської міської територіальної громади по доходам загального фонду (без офіційних трансфертів) фактично надійшло 919 164 183,57 грн., що на 59 001 783,97 грн. більше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2023 року надходження збільшилися на 265 275 492,12 грн. (збільшення на 40,6%) (дивіться Додаток А).

Основним джерелом надходжень загального фонду є податок та збір на

доходи фізичних осіб. Питома вага податку на доходи фізичних осіб в обсязі надходжень до загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів за 2024 рік становить 48,46 % (дивіться Додаток Б).

Тобто по податку на доходи фізичних осіб при уточненому плані за 2024 рік 413 136 883,34 грн. фактично надійшло 445 459 687,80 грн., що становить 107,8%. В порівнянні з аналогічним періодом минулого року надходження збільшилося на 89 781 862,48 грн. або на 25,2%.



А за період з 2021 року, з урахуванням повномасшабного вторгнення рф в Україну в 2022 році, по 2024 рік надходження до загального фонду податку та збору на доходи фізичних осіб збільшились на 136 760 000 грн. або на 44,3 % (дивіться Додаток В) [61].

Незважаючи на зниження доходів, що пов’язане з вилученням з місцевих бюджетів «військового» ПДФО відповідно до пунктів 1 і 1-1 частини першої статті 64 та пункту 1 частини першої статті 66 цього Бюджетного кодексу України, частини податку на доходи фізичних осіб від оподаткування доходів у вигляді грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, що сплачується (перераховується) згідно з Податковим кодексом України на відповідній території України та згідно із зазначеними нормами цього Кодексу належить до доходів загального фонду відповідних місцевих бюджетів, зараховується в повному обсязі до спеціального фонду Державного бюджету України, загальна картина свідчить про позитивну динаміку.

Провівши аналіз можна зрозуміти, що бюджет Ірпінської міської територіальної громади у 2024 році демонструє позитивну динаміку порівняно з 2023 роком. Спостерігається збільшення загального обсягу доходів і видатків бюджету: по доходах – надходження збільшилися на 28,2 %, по здійсненню видатків – засвоєння збільшилося на 32,0 %. Також враховуючи значне зростання доходів загального фонду (без офіційних трансфертів) фактичні надходження за період довоєнний період з 2021 та в умовах воєнного стану за 2022-2024 роки збільшилися на 323,6 млн.грн. або на 54,4 %, можна зробити висновок про покращення фінансового стану Ірпінської міської територіальної громади у 2024 році. Проте, виконання видаткової частини загального фонду залишається нижчим за планові показники, що може свідчити про необхідність оптимізації бюджетних витрат.

В додатку «Г» продемонстровано SWOT-аналіз виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади за період 2021-2024 років (власна розробка автора), де чітко показані сильні та слабкі сторони, загрози та можливості виконання бюджету.

Аналізуючи SWOT-аналіз можна дійти висновку, що бюджет Ірпінської міської територіальної громади демонструє позитивну динаміку виконання у 2024 році. Проте, попри позитивну динаміку у 2024 році, бюджет на 2025 рік заплановано зменшиться до 1 165,926 млн. грн. (зменшення майже на 18%), для забезпечення сталого розвитку громади необхідно звернути увагу на оптимізацію видатків, диверсифікацію джерел надходжень та ефективне управління бюджетними ризиками.

Порівняльний аналіз показує, що попри значний вплив воєнного стану, Ірпінська міська рада змогла адаптувати бюджетний процес, досягнувши перевиконання планових показників за 2024 рік. Зростання надходжень, особливо від податку на доходи фізичних осіб, та ефективне перерозподілення коштів дозволяють зберігати стабільність у фінансовій діяльності навіть у кризових умовах.

Однак зниження надходжень бюджетних коштів на 2025 рік та підвищення соціально-економічних витрат вимагають впровадження нових стратегій оптимізації.

3.3. Шляхи вдосконалення управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня в умовах воєнного стану: стратегія оптимізації та технологічні інновації громади

Звісно, позитивна динаміка у виконанні бюджету Ірпінської міської територіальної громади не була б можливою без стратегічного планування та чіткого бачення розвитку громади. Вдосконалення управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня базується на затвердженій Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2027 роки, яка є надзвичайно важливим стратегічним документом та визначає основні напрями розвитку громади на найближчі роки. Стратегія спрямована на адаптацію системи управління громадою до сучасних викликів, вимог та реформ, що впроваджуються в Україні. Документ дозволяє об’єднати всі наявні ресурси та зусилля громади для досягнення спільних цілей у трьох ключових напрямах: економічному, екологічному та соціальному [51].

Стратегія передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до місцевого економічного розвитку, включаючи органи влади, бізнес, громадськість, наукові установи, а також внутрішньо переміщених осіб та молодь. Стратегія враховує принципи сталого розвитку, що передбачає збалансований підхід до економічного зростання, соціальної справедливості та охорони навколишнього середовища. Стратегія створює чітку дорожню карту для розвитку громади, що дозволяє ефективно планувати та використовувати бюджетні кошти. Залучення широкого кола зацікавлених сторін сприяє мобілізації додаткових ресурсів та реалізації спільних проектів. Фокус на економічному розвитку сприяє збільшенню надходжень до бюджету за рахунок створення нових робочих місць та залучення інвестицій. В умовах воєнного

стану, коли громада зіткнулася з безпрецедентними викликами, стратегія стала основою для швидкої адаптації та перерозподілу ресурсів на найбільш пріоритетні напрямки, такі як оборона, медичне забезпечення та соціальна підтримка населення [51].

На мій погляд, стратегія оптимізації управлінського забезпечення фінансової діяльності міськради Ірпеня має складатись з наступних кроків:

– розробки комплексної системи управління ризиками: впровадження інтегрованої системи аналізу та прогнозування ризиків дозволить вчасно виявляти загрози для бюджетного процесу та розробляти заходи для їх нейтралізації. Це включає регулярні аудити, моніторинг витрат та аналіз ефективності кожного проекту.

– підвищення ефективності управління фінансами: забезпечення чіткого розподілу повноважень між керівниками структурних підрозділів, оптимізація процедури прийняття рішень і розробка нових стандартів оцінки ефективності бюджетних програм сприятиме більш раціональному використанню коштів.

– активного залучення громадськості: впровадження відкритих бюджетних порталів і проведення публічних консультацій допоможуть не лише підвищити прозорість, а й дозволять залучити експертні знання і пропозиції щодо оптимізації бюджетних процесів.

В частині технологічних інновацій органи міськради Ірпеня можуть використовувати:

– електронні аукціони та цифровізацію закупівель: перехід до повністю електронної системи з використанням діючої системи публічних закупівель «Прозоро», проведення аукціонів дозволить знизити витрати на постачання товарів і послуг, забезпечить конкурентний розподіл коштів та зменшить ризик корупційних схем. Інтеграція цієї системи з іншими цифровими платформами управління бюджетом сприятиме зниженню бюрократичних бар’єрів.

– впровадження систем електронного документообігу: автоматизація внутрішніх процесів дозволить скоротити час на розгляд та затвердження

рішень, зменшити людський фактор і підвищити оперативність реагування на кризові ситуації.

– аналітичні платформи та мобільні додатки: використання та удосконалення сучасних аналітичних інструментів систем АІС «Місцеві бюджети рівня розпорядника бюджетних коштів – LOGICA» для моніторингу виконання бюджету дозволить оперативно коригувати бюджетні показники. Мобільні додатки для доступу до інформації про бюджет інтегровані в портал «Дія» забезпечать прозорість та можливість контролю за витратами як для посадових осіб, так і для громадськості.

– інтеграція з міжнародними системами фінансового менеджменту: забезпечення сумісності з міжнародними платформами, такими як «Cities4Cities United4Ukraine», ULEAD, Interreg Europe, та іншими донорськими організаціями сприятиме ефективному використанню грантових коштів і дозволить оперативно реагувати на зміни у економічній ситуації.

Наведена стратегія оптимізації управлінського забезпечення місцевої ради має стати ключовим елементом стабілізації та розвитку Ірпінської громади. Завдяки комплексному підходу, що поєднує реструктуризацію бюджетних процесів, впровадження цифрових технологій та активне залучення додаткових ресурсів, можливо не лише зберегти фінансову стабільність, а й створити основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.

Ключовими позитивними аспектами є зростання надходжень від основних джерел (зокрема податку на доходи фізичних осіб), що свідчить про адаптацію бізнес-середовища до нових умов, а також успішне використання державних трансфертів і субвенцій для фінансування критично важливих напрямків. Однак зниження бюджету на 2025 рік вимагає пошуку нових інвестиційних можливостей та постійного вдосконалення технологічних рішень для ефективного управління ресурсами.

Загалом, впровадження технологічних інновацій у бюджетний процес, автоматизація управлінських процедур та активне залучення громадськості

можуть стати запорукою подальшої стабілізації та розвитку міста Ірпінь у складних воєнних умовах. Це дозволить не тільки забезпечити оперативну реакцію на кризові ситуації, але й створити платформу для довгострокового економічного зростання та покращення якості життя мешканців громади, особливо в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Вході написання магістерської роботи та проведені дослідження до цієї роботи було детально проаналізовано стан та особливості фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, що дало можливість визначити суттєві проблеми в управлінні місцевими фінансами. Основними труднощами стали невизначеність у фінансових надходженнях, зменшення обсягів бюджету, ускладнення в процесах збору податків та виконання місцевих програм у період нестабільності. Особливо впливає зміна економічної ситуації на здатність територіальних громад здійснювати інвестиційні проекти та забезпечити базові потреби населення в умовах обмеженого фінансування. У свою чергу, це створює труднощі для забезпечення належного рівня соціальних послуг та інфраструктури, що впливає на якість життя громадян. Поглиблене розкриття понять «органи місцевого самоврядування», «воєнний стан», «фінансова діяльність» та «управлінське рішення» стало основою для чіткішого розуміння специфіки управлінського забезпечення фінансової діяльності в умовах воєнного стану. Визначення меж і характеру цих понять дозволило сформувати ключові аспекти фінансового управління в місцевих органах влади в кризовий період, а також методи і принципи оптимізації цього процесу в рамках існуючого правового поля.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління фінансами є ключовим чинником для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад у кризових умовах.

Аналіз впливу воєнного стану на бюджетні процеси фінансування територіальних громад показав, що зміна економічної ситуації під час воєнного стану суттєво впливає на здатність територіальних громад здійснювати інвестиційні проекти та забезпечувати базові потреби населення. Так, значною мірою, збільшення оборонних потреб та зниження бюджетних надходжень призводить до обмеженості фінансових ресурсів, що негативно впливає на реалізацію соціальних програм та утримання інфраструктури. Як результат,

громадяни відчувають погіршення якості життя, оскільки бюджетні кошти не можуть бути ефективно розподілені для задоволення усіх критичних соціальних потреб.

Дослідження нормативно-правової бази виявило, що Конституція України, Закони «Про бюджетну систему України», «Про місцеве самоврядування», Бюджетний кодекс та Податковий кодекс України, формують основу фінансової діяльності держави та органів місцевого самоврядування, проте їхня практична реалізація у воєнний час часто виявляється невідповідною до кризових умов. Закон «Про правовий режим воєнного стану» (від 12.05.2015 №389-VIII) встановлює спеціальні правила для управління бюджетними ресурсами, але надмірна централізація коштів та недостатня гнучкість системи міжбюджетних трансфертів обмежують оперативність реагування місцевих органів влади. Також враховуючи зміщення пріоритетів у фінансуванні, зокрема скорочення витрат на соціальну інфраструктуру і збільшення фінансування оборонних потреб, змушує місцеві влади коригувати бюджети та шукати нові джерела доходів.

Наразі в основних законодавчих актах, таких як Закон України «Про бюджетну систему України», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» чи Закон України «Про правовий режим воєнного стану», немає окремих статей, які безпосередньо й детально регулюють отримання зовнішньої фінансової підтримки (донорські кошти, гранти, міжнародні кредити) саме для органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Тому я вважаю необхідним, термінове прийняття змін до основних законодавчих актів задля забезпечення врегулювання отримання зовнішньої фінансової підтримки в Україні в умовах воєнного стану, що передбачають створення гнучкої, прозорої та підзвітної системи. Це включає як розробку спеціальних процедур та механізмів, так і адаптацію існуючого законодавства до умов воєнного стану, яка дозволить органам місцевого самоврядування оперативно залучати кошти від міжнародних донорів та інших зовнішніх джерел для подолання економічних труднощів та забезпечення життєдіяльності громад, що в свою чергу, сприятиме

стабільному розвитку місцевих бюджетів та покращенню якості життя населення.

За допомогою комбінованого методологічного підходу, що включає аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та структурно-функціональний аналіз, було встановлено взаємозв'язки між кризовими умовами воєнного стану та бюджетними показниками.

Також у ході дослідження були виявлені ключові проблеми:

– невизначеність у фінансових надходженнях: обмеженість бюджету ускладнює реалізацію інвестиційних проектів та забезпечення базових послуг.

– недостатня гнучкість бюджетних трансфертів: традиційні моделі перерозподілу коштів не дозволяють оперативно реагувати на критичні потреби.

– обмеження нормативної бази: сучасні законодавчі акти не завжди враховують специфіку кризових умов воєнного стану, що погіршує можливості ефективного управління.

Водночас порівняльний аналіз практики міськради Ірпеня продемонстрував успішні стратегії оптимізації фінансових процесів та використання технологічних інновацій для забезпечення фінансової стійкості громади під час воєнного стану. Впровадження оперативних систем моніторингу та контролю дозволяє швидко перенаправляти кошти на критично важливі сфери – оборону, охорону здоров'я, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури. Ці успішні практики свідчать про потенціал адаптації сучасних технологій для підвищення ефективності управлінського забезпечення.

На основі отриманих аналітичних даних мною розроблена комплексна стратегія оптимізації фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, яка включає наступні напрямки:

1. Модернізація нормативно-правової бази: внесення поправок до законодавчих актів з метою створення гнучких механізмів перерозподілу бюджетних коштів у кризових умовах.

2. Впровадження нових інноваційних ІТ-рішень: розробка інтегрованих систем електронного моніторингу та прогнозування фінансових потоків, що дозволяють підвищити прозорість і оперативність управлінських процесів.

3. Підвищення кваліфікації кадрів: організація спеціалізованих навчальних програм та семінарів для менеджерів місцевої влади, з метою підвищення їхньої здатності приймати ефективні управлінські рішення у складних умовах.

4. Побудова стійких партнерських моделей: співпраця з приватним сектором і міжнародними організаціями для залучення додаткових фінансових ресурсів, що сприятиме стабілізації місцевих бюджетів.

Результати мого дослідження мають важливе практичне значення, оскільки вони демонструють, що адаптація управлінських механізмів до умов воєнного стану сприяє зниженню економічних ризиків та підвищенню стабільності місцевих громад.

Запропонована стратегія комплексна стратегія оптимізації фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів, що є критично важливим для підтримки соціальної інфраструктури та оборонних заходів.

Впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації кадрів можуть стати основою для подальших реформ у сфері управління фінансами на місцевому рівні, що в умовах кризи набуває особливої актуальності.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування у воєнних умовах є ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад. Інтеграція адаптивних управлінських механізмів, модернізація нормативної бази, впровадження сучасних ІТ-технологій і підвищення кваліфікації кадрів дозволяють оперативно реагувати на виклики кризи, мінімізувати економічні ризики і забезпечити належний рівень соціальних послуг. Отримані результати і розроблені рекомендації можуть стати основою для подальшого вдосконалення системи управління фінансами на місцевому рівні, що є надзвичайно важливим у період нестабільності та змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративно-територіальний устрій. Ірпінська міська рада. URL: https://imr.gov.ua/at-ustriy/ (дата звернення: 17.01.2025).

2. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бодров В.Г. Реформування міжбюджетних відносин і зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування Київ: НДФІ, 2004. 400 с.

3. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні / кол. монографія: В.О. Антонечко, М.О. Баймуратов, О.В. Батанов та ін. Київ : Атіка, 2007. 864 с.

4. Баймуратов М.О., Григор'єв В.А. Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення й розвитку в Україні. Одеса : АО БАХВА, 2003. 192 с.

5. Білявська О.О. Проблеми управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризи. Київ, 2018. 63 с.

6. Богдан І. В., Яра Т. Ю., Коноваленко Д. В. Діагностика стану сектору загального державного управління України. Фінанси України. 2016. № 4. С. 27–49.

7. Бондарук Т.Г. Особливості управління місцевими фінансами в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №6. С. 198 - 201.

8. Боярко І.М. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України : монографія / І.М. Боярко, Н.А. Дехтяр, О.В. Дейнека. – Суми: Унів. кн., 2013. – 165 с.

9. Бюджетний кодекс України : Кодекс України № 2456-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 10.05.2024).

10. Виконання міського бюджету - Ірпінь. Ірпінська міська рада. URL: https://imr.gov.ua/vykonannia-budget (дата звернення: 23.01.2025).

11. Волкова В. В., Волкова Н. І. Місцеві фінанси: навч. посібник. Вінниця: ДНУ, 2022. 105 с.

12. Воронова Л.К. Фінансове право України : підручник. Київ : Прецедент; Моя книга, 2006. 288 с.

13. Воронкова Л.К. Словник фінансово-правових термінів. Київ: Алерта, 2011. 558 с.

14. Державна освітня субвенція для оплати праці педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти – WIKI-довідка прав в освіті. URL: https://info.eo.gov.ua/derzhavne-finansuvannya-zakladiv-serednoyi-osvity-osvitnya-subvencziya/ (дата звернення: 12.12.2024).

15. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Постанова Каб. Міністрів України №252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п#Text (дата звернення: 09.01.2025).

16. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 1985. URL: https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536/ (дата звернення 02.10.2024).

17. Ірпінська міська територіальна громада. ReBuild Ukraine. URL: https://rebuildukraine.in.ua/irpinska-hromada-1.0 (дата звернення: 30.10.2024).

18. Кійко О.М. Структура доходів та видатків місцевих бюджетів. Львів, 2021. С 560.

19. Ковалів М. В., Лук'янова Г. Ю., Гурковський М. П. Проблеми організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2017. 553 с.

20. Коваль І. Методи управління місцевими бюджетами: виклики та перспектив. Київ: КНУ, 2019. 257 с.

21. Коверя Р. М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. Юр-наук. електроний журнал. Київ, 2022. № 11. С. 115–118.

22. Конституція України № 254к/96- ВР URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 24.11.2024).

23. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Нові механізми передачі повноважень у системі місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Київ: Генеза, 2022. С. 33–53.

24. Кудряшов В. П. Особливості процесу передачі повноважень від органів місцевого самоврядування до військових адміністрацій в умовах воєнного стану. Київ: Генеза, 2022. С. 46–66.

25. Кудряшов В. П. Фінансування інфраструктури в період подолання наслідків війни. Київ: Генеза, 2022. С. 46–66.

26. Лагодіна В. Національна безпека як зміст і мета державної політики України. Правова інформатика. Київ, 2017. С. 75.

27. Малиняк Б. С. Бюджетне планування і пріоритети розвитку громад: інструменти гармонізації та проблем застосування. Львів, 2020. С. 94–110.

28. Мартиненко В . Специфіка управління власними доходами місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Тернопіль, 2019. С. 51–61.

29. Міжнародне муніципальне партнерство. URL: https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.11.2024).

30. Неміш Ю. Вдосконалення бюджетних процесів у надзвичайних ситуаціях: досвід та рекомендації. Київ. 2020. С. 33.

31. Осипенко, С., Ярема, Л., Щебликіна, І. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Львів: Магнолія, 2022. 143 с.

32. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/news/14654 (дата звернення: 26.01.2025).

33. Пелехатий А . Інституційно-правове забезпечення формування та реалізації бюджетної політики розвитку території України. Львів: Магнолія, 2020. С. 140–151.

34. Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2022-п#Text (дата звернення: 09.01.2025).

35. Питання безпеки та оборони. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://ukc.gov.ua/folder/osnovni-polozhennya-i-pravyla-voyennogo-stanu-pryzovu-mobilizatsiyi/ (дата звернення: 15.01.2025).

36. Піхоцький В.Ф. Система державного фінансового контролю як інструмент соціально-економічного розвитку. Київ, 2011. 445 с.

37. Податковий кодекс України : Кодекс України № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 28.12.2024).

38. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 2. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

39. Принципи фінансової діяльності. Studies. URL: https://studies.in.ua/finansove-pravo-shporu/3317-principi-fnansovoyi-dyalnost.html (дата звернення: 06.11.2024)

40. Про державне мито : Декрет № 7- 93. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-93#Text (дата звернення: 09.10.2024).

41. Про оборону України : Закон України № 1932- XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 11.09.2024).

42. Про правовий режим воєнного стану: Закон України№ 389- VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 11.09.2025).

43. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97- ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 13.09.2024).

44. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану. Постанова Каб. Міністрів України №420. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/420-2022-п#Text (дата звернення: 12.01.2025).

45. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України № 590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text (дата звернення: 06.11.2024).

46. Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій : Постанова Каб. Міністрів України №397. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022-п#Text (дата звернення: 06.11.2024).

47. Процес кредитування в комерційних банках. Реферат. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19744/ (дата звернення: 06.03.2025).

48. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text (дата звернення: 06.11.2024).

49. Прозорість та довіра: чому це важливо для громадських організацій | Інститут соціокультурного менеджменту. Інститут соціокультурного менеджменту. URL: https://iscm.org.ua/uk/2024/12/17/prozorist-ta-dovira-chomu-tse-vazhlyvo-dlya-gromadskyh-organizatsij (дата звернення: 26.01.2025).

50. Східницька, Г. В., Шматковська, Т. О., Хірівський, Р. П. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час дії військового стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. Київ. С. 81-83.

51. Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади – Ірпінь. Ірпінська міська рада. URL: https://imr.gov.ua/strategy-2022-2032/ (дата звернення: 25.01.2025).

52. Тиждень студентської науки. Матеріали сімдесят сьомої студентської науково-технічної конференції. Дніпро. НТУ: ДП, 2022. 913 с.

53. Тил працює – Україна воює URL: https://www.rada.gov.ua/print/221573.html (дата звернення 02.11.2024).

54. Фещенко Л.В. Вдосконалення бюджетного планування і прогнозування. Одеса, 2011. 189 с.

55. Філонич О. Оптимізація процесу бюджетного управління в умовах кризових ситуацій та воєнних конфліктів. Київ, 2017. С. 77.

56. Фролова С., Хомутенко Т.В. Реформування місцевих фінансів: правовий аспект та забезпечення бюджетної стабільності. Київ:КНУ, 2020. 230 с.

57. Чорновол А.С. Адаптація міжнародного досвіду бюджетного управління до національних умов України. Львів. Вісник міжнародної економіки 2021. 116 с.

58. Шаблиста Л. М. Дотація. Енциклопедія Сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-21115#:~:text= (дата звернення: 01.02.2025).

59. Шайнога, А. Е. Публічні фінанси як складова фінансової системи. Харків: ХНУ, 2021. С. 148-155.

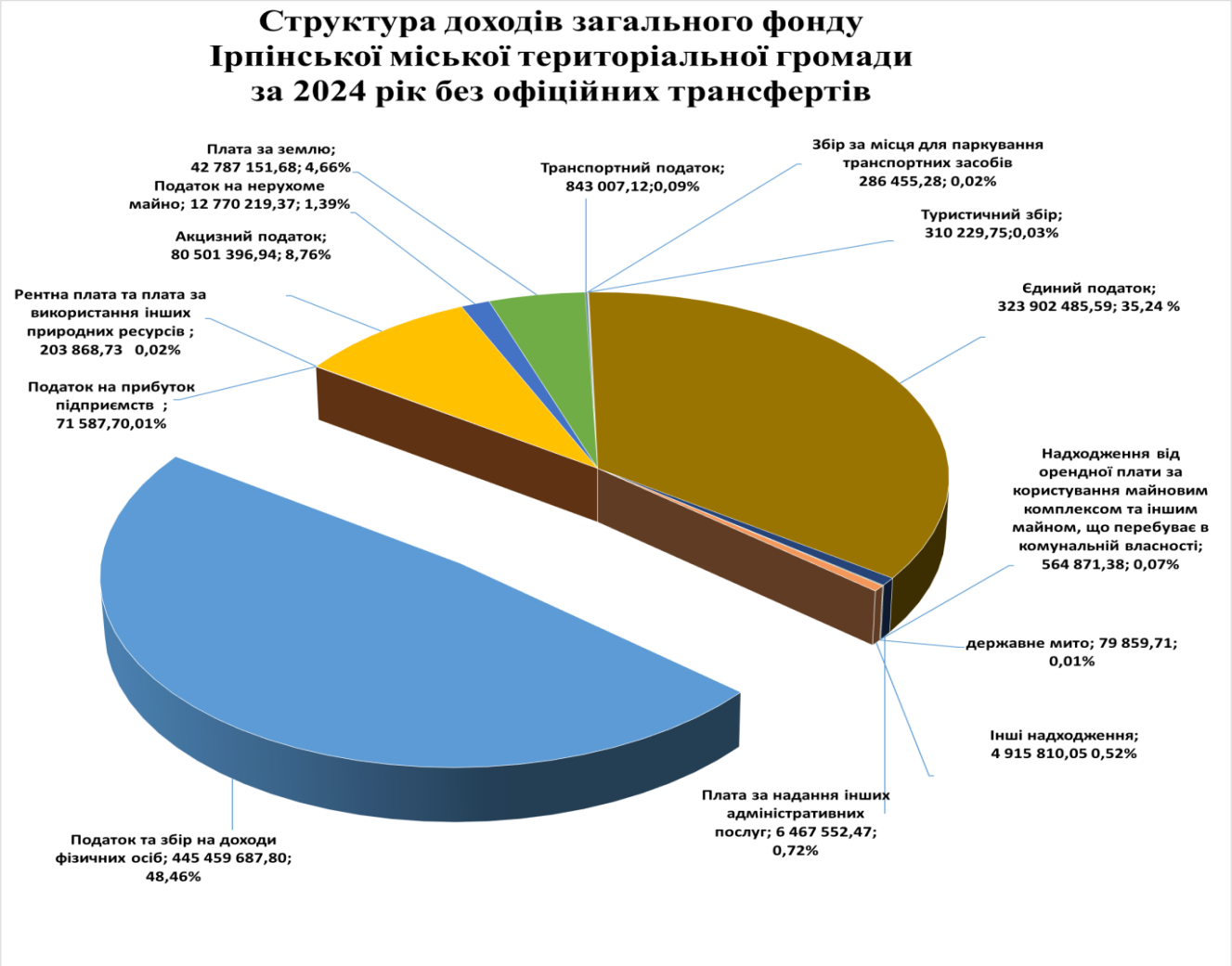
60. Smarttender. Субсидія. Словник термінів держзакупівель і торгів від SmartTender. SmartTender – відкриті тендери в Україні, державні та комерційні закупівлі Prozorro. URL: https://smarttender.biz/terminy/view/subsidiya/ (дата звернення: 06.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

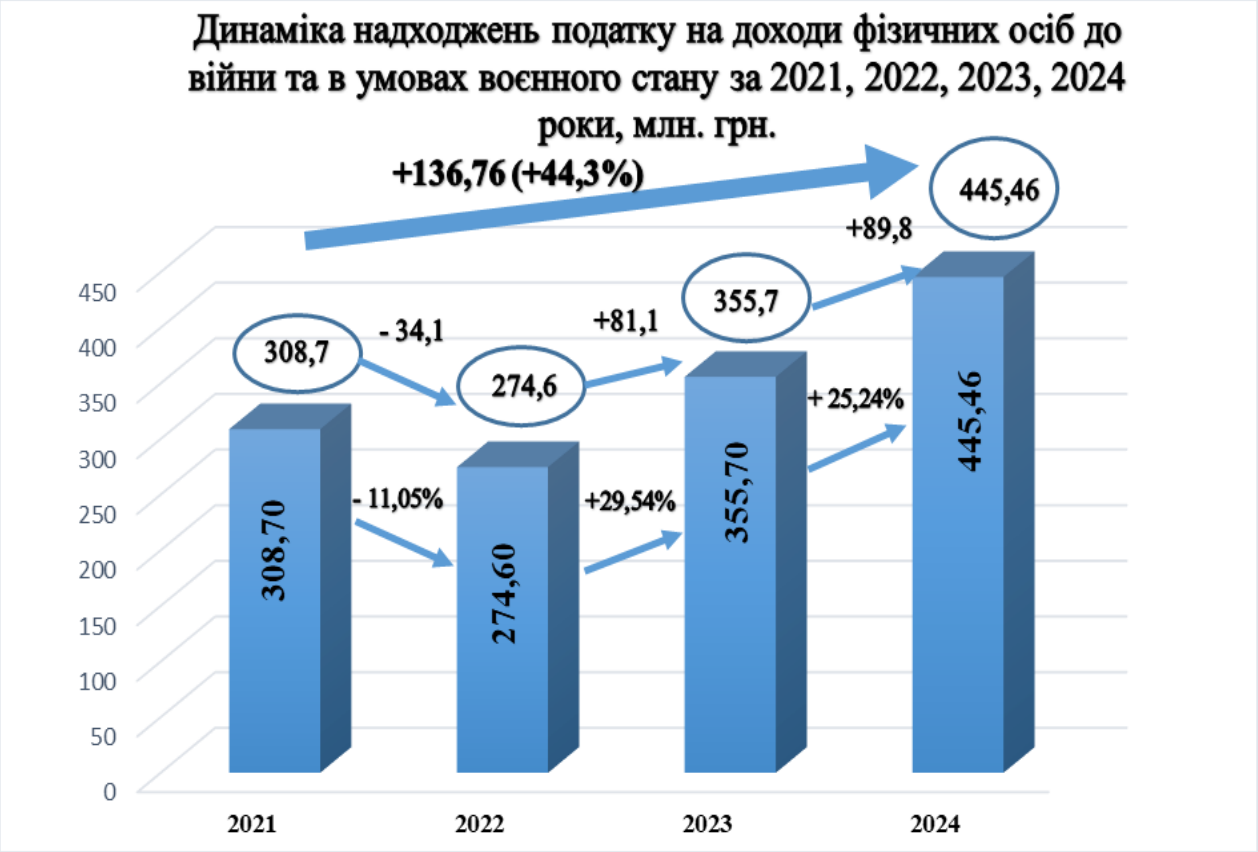


Додаток Б


Структура доходів загального фонду
Ірпінської міської територіальної громади
за 2024 рік без офіційних трансфертів
Плата за землю; 42 787 151,68; 4,66%
Податок на нерухоме майно; 12 770 219,37; 1,39%
Акцизний податок; 80 501 396,94; 8,76%
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів ; 203 868,73 0,02%
Податок на прибуток підприємств ; 71 587,70,01%
Транспортний податок; 843 007,12;0,09%
Збір за місця для паркування транспортних засобів 286 455,28; 0,02%
Туристичний збір; 310 229,75;0,03%
Єдиний податок; 323 902 485,59; 35,24 %
Надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності; 564 871,38; 0,07%
державне мито; 79 859,71; 0,01%
Інші надходження; 4 915 810,05 0,52%
Плата за надання інших адміністративних послуг; 6 467 552,47; 0,72%
Податок та збір на доходи фізичних осіб; 445 459 687,80; 48,46%

Додаток В


Структура надходжень податку на доходи фізичних осіб до бюджету Ірпінської міської територіальної громади у 2024 році
Податок у вигляді мінімального податкового зобов'язання 8 070,36
0,01%
2,26%
Податок з доходів платника податку інших ніж заробітна плата 10 062 765,65
Податок, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування 89 139 824,49
20,0%
445 459 687,80
Податок із доходів спеціалістів резидента Дія Сіті -384,0 (повернення)
Податок з грошового забезпечення військовослужбовців - 7 032,23 (повернення)
77,73%
Податок у вигляді заробітної плати 346 256 443,53


Динаміка надходжень податку на доходи фізичних осіб до війни та в умовах воєнного стану за 2021, 2022, 2023, 2024 роки, млн. грн.
+136,76 (+44,3%)
445,46
+89,8
355,7
308,7
- 34,1
+81,1
274,6
+ 25,24%
- 11,05%
+29,54%
308,70
274,60
355,70
445,46
450
400
350
300
250
200
150
100
50
0
2021
2022
2023
2024

Додаток Г

SWOT-аналіз виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади за період 2021 – 2024 років

Сильні сторони (Strengths):	**Слабкі сторони (Weaknesses):**
1. Зростання загального обсягу доходів і видатків місцевого бюджету. 2. Значний приріст фактичних доходів загального фонду (без офіційних трансфертів) – на 54,4%. 3. Стабільне перевиконання планованої видаткової частини загального фонду бюджету. 4. Відновлення економічної активності в громаді.	1. Виконання видаткової частини загального фонду потребує постійного контролю та коригування 2. Можлива неефективність у плануванні видатків. 3. Залежність місцевого бюджету від податкових надходжень, зокрема ПДФО та єдиного податку.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
1. Подальше відновлення економіки громади та збільшення надходжень до бюджету 2. Залучення додаткових інвестицій для розвитку інфраструктури та соціальної сфери. 3. Оптимізація бюджетних витрат та підвищення ефективності використання коштів. 4. Впровадження нових механізмів залучення коштів, наприклад, через участь у державних та міжнародних грантових програмах.	1. Фінансова залежність: Значна частина коштів надходить через державні трансферти та міжнародну допомогу. 2. Високий рівень соціальних та оборонних видатків: постійне зростання витрат на підтримку життєдіяльності, оборону та соціальні програми створює додатковий тиск на бюджет. 3. Ризики, пов’язані з війною, такі як руйнування інфраструктури та відтік населення. 4. Зміни в економічній ситуації та податковому законодавстві, які можуть вплинути на надходження до місцевого бюджету.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Абросімов Євген Сергійович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти apach575@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Управлінське забезпечення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ПІБ (студент) Абросімов Є.С.

Дата_____ Підпис_____ПІБ (науковий керівник) Краснокутський О.В.