МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: «ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ»

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724 удмф
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Управління державними та місцевими фінансами
(назва освітньої програми)
М.С. Лукашов
(ініціали та прізвище)
Керівник доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н. Сіліна І.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код та назва)
Освітня програма Управління державними та місцевими фінансами
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, д-р екон. наук, проф.

_____ Клопов І.О.
(підпис)

“ ” 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Лукашову Микиті Сергійовича
(прізвище, ім’я та по-батькові)

1. Тема роботи Фінансове управління розвитком промислового регіону в умовах війни

керівник роботи Сіліна Ірина Вадимівна доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доцент
(прізвище, ім’я та по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від « 27 » лютого 2025 р. № 318-с

2. Строк подання студентом роботи 21 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи є статистичні та фінансово-економічні показники діяльності м. Запоріжжя та Запорізької області; нормативно-правові акти у сфері бюджетних відносин

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні засади фінансового управління розвитком промислового регіону в умовах війни
2. Аналіз фінансового управління та механізмів розвитку промислового регіону (м. Запоріжжя)
3. Напрями підвищення ефективності фінансового управління розвитком м. Запоріжжя в умовах війни та повоєнного відновлення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Джерела формування фінансових ресурсів промислового регіону. Чинники, що впливають на фінансування регіону. Моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період. Структура загального фонду бюджету. Прогноз фінансової стійкості бюджету.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сіліна І.В. (доцент каф. ІЕПФ, доцент)	17.09	17.09
2	Сіліна І.В. (доцент каф. ІЕПФ, доцент)	19.10	19.10
3	Сіліна І.В. (доцент каф. ІЕПФ, доцент)	29.10	29.10

7. Дата видачі завдання _____

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт.	28.02.2025	
2.	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	29.10.2025	
3.	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	01.11.2025	
4.	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	05.11.2025	
5.	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	10.11.2025	
6.	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	16.11.2025	
7.	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	21.11.2025	
8.	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	17.12.2025	

Студент _____ М.С. Лукашов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.В. Сіліна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Лукашов М.С. Кваліфікаційна робота магістра «Фінансове управління розвитком промислового регіону в умовах війни»: 120 стор., 9 рис., 14 табл., 89 джерел.

Ключові слова: ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОМИСЛОВИЙ РЕГІОН, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ, ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ.

У роботі розкрито теоретико-методологічні основи фінансового управління промисловими регіонами та визначено вплив воєнних ризиків на бюджетні процеси, формування доходної бази та фінансову стійкість регіонів. Проаналізовано сучасні підходи до фінансового управління на регіональному рівні, особливості трансформації міжбюджетних відносин і зміни структури джерел фінансування в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз фінансового управління та джерел фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний і воєнний періоди, виявлено ключові проблеми формування місцевого бюджету, залежність від трансфертів і вплив скорочення економічної активності на бюджетні надходження.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями підвищення ефективності фінансового управління промисловим регіоном, зокрема заходи щодо зміцнення доходної бази місцевого бюджету, удосконалення адміністрування податкових надходжень, активізації інвестиційної діяльності та використання альтернативних джерел фінансування. Запропоновано застосування сценарного підходу до фінансового планування як інструменту підвищення адаптивності бюджетної політики в умовах невизначеності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних і прикладних підходів до фінансового управління промисловими регіонами в умовах війни шляхом обґрунтування сценарного підходу до бюджетного планування та систематизації напрямів зміцнення фінансової стійкості регіонів.

ABSTRACT

Lukashov M.S. Master's thesis "Financial Management of Industrial Region Development under Wartime Conditions": 120 pages, 9 figures, 14 tables, 89 references.

Keywords: FINANCIAL MANAGEMENT, INDUSTRIAL REGION, FINANCIAL RESILIENCE, FINANCIAL DECENTRALIZATION, SOURCES OF FINANCING.

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of financial management of industrial regions and determines the impact of war-related risks on budgetary processes, revenue base formation, and the financial sustainability of regions. Modern approaches to financial management at the regional level are analyzed, including the specifics of intergovernmental fiscal relations transformation and changes in the structure of financing sources under martial law. An analysis of financial management and financing sources for the development of the city of Zaporizhzhia in the pre-war and wartime periods is conducted, identifying key problems in local budget formation, dependence on intergovernmental transfers, and the impact of declining economic activity on budget revenues.

Based on the conducted analysis, directions for improving the efficiency of financial management of an industrial region are substantiated, particularly measures to strengthen the local budget revenue base, improve tax revenue administration, stimulate investment activity, and use alternative financing sources. The application of a scenario-based approach to financial planning is proposed as a tool for increasing the adaptability of budgetary policy under conditions of uncertainty.

The scientific novelty of the obtained results lies in the further development of theoretical and applied approaches to financial management of industrial regions under wartime conditions through substantiating a scenario-based approach to budget planning and systematizing directions for strengthening regional financial sustainability.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ……..……... 10
1.1 Сутність та особливості фінансового управління в промисловому регіоні……..…….. 10
1.2 Джерела фінансування та їх роль у забезпеченні стійкості економіки регіону……..……... 21
1.3 Вплив воєнних ризиків на систему фінансового управління та регіональний розвиток……...……...……. 29
1.4 Висновки до розділу 1…….…….. 42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ (М. ЗАПОРІЖЖЯ)……..…… 45
2.1 Моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період……..……... 45
2.2 Дослідження викликів та фінансового управління м. Запоріжжя у період повномасштабної війни……..……. 59
2.3 Джерела фінансування промислового регіону під час війни…….…… 75
2.4 Висновки до розділу 2…….…….. 82
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ЗАПОРІЖЖЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ……..….. 84
3.1 Стратегічні пріоритети фінансового забезпечення розвитку промислового регіону……....….. 84
3.2 Удосконалення доходної бази бюджету м. Запоріжжя…….…….. 89
3.3 Інструменти підвищення стійкості фінансової системи міста……..……. 98
3.4 Висновки до розділу 3…….. 103
ВИСНОВКИ……...……. 105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……. 109

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

АСК	Автоматизована система керування
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
ІС	Інформаційна система
ШІ	Штучний інтелект
API	Application Programming Interface
AWS	Amazon Web Services
SQL	Structured Query Language
ПДФО	Податок на доходи фізичних осіб
ВРП	Валовий регіональний продукт
МСП	Малі та середні підприємства
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ЄС	Європейський Союз
ООН	Організація Об’єднаних Націй
USAID	United States Agency for International Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
IOM	International Organization for Migration
UNICEF	United Nations Children's Fund
WFP	World Food Programme
NEFCO	Nordic Environment Finance Corporation
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LER	Local Economic Recovery
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг
ДКСУ	Державна казначейська служба України

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки та системи публічних фінансів. Особливого удару зазнали промислові регіони, які традиційно формували основу економічного потенціалу держави, але через наближеність до зони бойових дій опинилися перед загрозою руйнування інфраструктури, втрати людського капіталу та дестабілізації бюджетних процесів.

В умовах воєнного стану відбулася вимушена трансформація моделі фінансового управління на місцевому рівні: від парадигми децентралізації та розвитку до моделі кризового менеджменту, виживання та централізації ресурсів. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів, скорочення податкової бази через релокацію бізнесу та безпекові ризики поставили під загрозу фінансову стійкість таких великих індустріальних центрів, як Запоріжжя. Водночас, потреби у фінансуванні соціального захисту, підтримці критичної інфраструктури та ліквідації наслідків обстрілів критично зросли.

За таких обставин виникає нагальна потреба у переосмисленні підходів до фінансового управління промисловим регіоном. Необхідним є пошук нових інструментів наповнення бюджету, ефективне поєднання власних доходів із державними трансфертами та міжнародною допомогою, а також впровадження сценарного планування для забезпечення переходу від тактики виживання до стратегії повоєнного відновлення. Все це зумовлює високу актуальність обраної теми магістерської роботи.

Об'єктом дослідження є процес фінансового управління розвитком промислового регіону в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління фінансовими ресурсами та бюджетною стійкістю м. Запоріжжя в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів фінансового управління розвитком промислового регіону (на прикладі м. Запоріжжя) для забезпечення його стійкості та відновлення.

Для досягнення мети вирішені наступні завдання*:*

- досліджено сутність та особливості фінансового управління в промислових регіонах, визначено роль джерел фінансування у забезпеченні їх стійкості;
- досліджено вплив воєнних ризиків на архітектуру фінансового управління та соціально-економічний розвиток територій;
- здійснено моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період (2019-2021 рр.) та виявлено структурні зрушення в бюджеті під час повномасштабної війни (2022-2024 рр.);
- досліджено ефективність співпраці міста з міжнародними донорами та роль трансфертів у покритті дефіциту ресурсів;
- запропоновано напрями підвищення ефективності фінансового управління розвитком м. Запоріжжя в умовах війни та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод та системний підхід - для розкриття сутності фінансового управління; методи аналізу і синтезу - для оцінки структури доходів і видатків бюджету; порівняльний аналіз - для зіставлення показників довоєнного та воєнного періодів; графічний метод - для візуалізації бюджетних трендів; сценарний метод - для прогнозування показників фінансової стійкості.

Наукова новизна одержаних результатів магістерського дослідження полягає у наступному:

удосконалено підхід до забезпечення фінансової стійкості прифронтового промислового регіону, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції трьох компонентів: мобілізації внутрішніх податкових

резервів, гнучкому управлінні державними трансфертами та системному залученні міжнародної донорської допомоги;

набуло подальшого розвитку застосування сценарного підходу до бюджетного планування в умовах невизначеності, що передбачає розробку песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв відновлення доходної бази;

дістали подальшого розвитку інструменти адміністрування місцевих податків (зокрема плати за землю та податку на нерухомість) через механізми інвентаризації об'єктів та диференціації ставок.

Інформаційною базою магістерської роботи є методичні та наукові праці з теми дослідження, нормативні та законодавчі акти України, статистична інформація.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані Департаментом фінансової та бюджетної політики Запорізької міської ради для підвищення ефективності бюджетного процесу, обґрунтування стратегії відновлення громади та посилення фінансової автономії міста в умовах триваючих безпекових ризиків.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені в доповіді на II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні (15-16 травня 2025р.) «Обмеження та пріоритети розвитку галузей промисловості України в умовах війни».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 120 стор., основний матеріал викладено на 108 стор. Робота містить 9 рисунків, 14 таблиць. Список використаних джерел включає 89 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Сутність та особливості фінансового управління в промислових регіонах

Фінансове управління в промислових регіонах виступає ключовою передумовою упорядкування та раціонального використання фінансових ресурсів, що формуються за рахунок діяльності підприємств реального сектору, галузевої інфраструктури та місцевих бюджетів. Саме через механізми фінансового управління забезпечуються необхідні пропорції між виробничою, інвестиційною та соціальною складовими розвитку регіону, узгоджуються інтереси держави, територіальних громад і суб'єктів господарювання, формується база для реалізації довгострокових програм структурної модернізації промисловості.

Механізм фінансового управління в промислових регіонах тісно пов'язаний із базовими категоріями «управління», «фінансове управління» та «промисловий регіон».

Поняття «управління» застосовується до різних видів людської діяльності та до складних систем, у межах яких функціонує людина й господарюючі суб'єкти. В даний час поняття «управління» є багато змістовним. Так, під управлінням розуміють цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певних методів та засобів задля досягнення поставленої мети [1, с.30].

Зокрема, Ф. Хміль розглядає управління як цілеспрямований вплив на процес, об'єкт чи систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший [2, с.5]. У площині фінансових відносин такий вплив

набуває форми організації, регулювання та контролю за рухом фінансових ресурсів.

Щодо визначення і сутності поняття «управління фінансами», цей термін набув особливої актуальності з моменту здобуття країною незалежності. Водночас станом на сьогодні відсутнє єдине трактування цього поняття. Найчастіше воно використовується для опису процесів взаємодії з державними фінансами. Науковці визначають управління фінансами як сукупність методів і моделей організації фінансових відносин, які застосовуються фінансовими установами для оптимального формування, розподілу та використання фінансових ресурсів: як державних, так і регіональних, з метою досягнення конкретних запланованих результатів [3, с. 199].

Доцільно врахувати підхід дослідників, які розглядають управління фінансами як сукупність заходів, що забезпечують надійне та безперебійне функціонування фінансового механізму. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності організації фінансових відносин і реалізації відповідної стратегії у фінансовій сфері. Отже, управління фінансами можна трактувати як упорядковану систему інструментів, методів та дій, яка забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів для досягнення необхідного результату [4, с. 286].

Фінансове управління в державі реалізується через систему спеціалізованих державних органів і установ, які застосовують різноманітні форми та методи організації управлінської діяльності. Ключову роль у цій сфері відіграє Міністерство фінансів України - центральний орган виконавчої влади, що працює під керівництвом Кабінету Міністрів і є складовою його структури.

Аналізуючи особливості управління фінансовими ресурсами на регіональному рівні, необхідно детально дослідити сутність поняття «управління місцевими фінансами», яке виступає однією з ключових складових стабільного та ефективного функціонування регіону. Місцеві

фінанси слід розглядати як об'єктивне явище, адже виконання завдань, покладених на органи місцевого самоврядування, вимагає наявності у їхньому розпорядженні відповідних фінансових ресурсів. Суттєвим елементом системи управління місцевими фінансами є рівень компетентності органів місцевої влади, який безпосередньо впливає на якість реалізації управлінських рішень та загальний розвиток територіальних громад [5, с. 135].

Кравченко В.І. детально розглядає управління місцевими фінансами через призму компетенцій органів місцевого самоврядування. Він трактує ці компетенції як сукупність повноважень, встановлених законодавством, які надаються органам для виконання їхніх функцій. Роль компетенцій у сфері фінансів є ключовою складовою системи управління місцевими фінансами, яка значною мірою формує його специфіку та особливості функціонування [6, с. 122].

У контексті децентралізації державного управління важливо наголосити, що компетенції місцевих органів влади стосовно управління фінансовими ресурсами значно розширюються, що, відповідно, обумовлює необхідність їхнього уточнення та коригування. У даному аспекті варто окреслити ключові завдання місцевих органів влади у сфері управління регіональними фінансами, які включають наступні напрямки:

1. Здійснення фінансового контролю за доходами та видатками регіонального бюджету.

2. Виконання делегованих функцій та повноважень, переданих центральними органами виконавчої влади.

3. Реалізація фіскального стимулювання для забезпечення економічного зростання та розвитку регіону.

4. Гарантування підзвітності й підконтрольності діяльності місцевого самоврядування перед територіальною громадою.

5. Розробка, затвердження та виконання місцевих бюджетів при забезпеченні контролю за цільовим, раціональним, економічним і ефективним використанням бюджетних ресурсів.

6. Виконання інших завдань, пов’язаних із адмініструванням і оптимізацією використання фінансів у межах регіону.

На регіональному рівні управління фінансами реалізується через діяльність Департаменту фінансів, обласних рад, обласних державних адміністрацій, місцевих органів влади та інших виконавчих структур. Із впровадженням децентралізації фінансові органи регіонального рівня отримали додаткові повноваження, які раніше були підпорядковані виключно центральним органам державної влади. Це дозволило місцевим органам автономно та цілеспрямовано розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами, самостійно визначати їх розподіл і спрямовувати кошти в ті галузі економічної діяльності, які, на думку органів управління, потребують пріоритетного фінансування.

Управління фінансами на регіональному рівні є ключовим аспектом функціонування економічних систем будь-якого регіону. Зокрема, важливо приділяти увагу основним етапам процесу фінансового управління. До цих етапів можна віднести такі, як фінансове планування, стратегічне управління, оперативне керування та контроль за розподілом і використанням фінансів.

Однією з основних ланок процесу управління фінансами виступає фінансове планування. Його зміст полягає у визначенні потреби в фінансових ресурсах, обґрунтуванні пріоритетних напрямів їх використання та пошуку джерел залучення коштів для забезпечення потреб регіону.

Стратегічне управління у фінансовій сфері пов’язане з формуванням довгострокових орієнтирів розвитку регіону та вибором інструментів їх досягнення. Проте в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну можливості для розроблення та реалізації довгострокових фінансових стратегій істотно звужені: висока невизначеність, часті зміни економічної, соціальної та бюджетної ситуації не дозволяють будувати прогнози на значний період.

Наступною важливою стадією ефективного управління фінансами регіону є оперативне управління, під яким розуміють комплекс поточних

заходів щодо виконання фінансового плану. Його ключове завдання - своєчасне коригування витрат та досягнення максимально можливого результату через гнучке реагування на зміни фінансових умов. Реалізація оперативного управління в регіоні покладається на фінансовий апарат, до якого належать відповідні фінансові органи та установи.

Фінансовий контроль є однією з ключових стадій процесу управління фінансами. Він супроводжує всі етапи управлінської діяльності та забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками. Зміст фінансового контролю, з одного боку, полягає у нагляді за формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, а з іншого - у здійсненні підсумкової оцінки результатів на кожній стадії управління фінансами.

До основних передумов ефективного функціонування системи державного фінансового контролю належать її єдність, незалежність і цілісність. Налагоджена взаємодія між органами, що входять до відповідної системи, а також узгодженість їхніх дій сприяють забезпеченню максимальної прозорості руху державних коштів, об’єктивного та всебічного інформування, а також належного контролю за усуненням виявлених порушень і реалізацією наданих рекомендацій [8, с. 187].

В умовах децентралізації при організації фінансового контролю особливого значення набуває чітке розмежування повноважень між державними та регіональними контролюючими органами. Вони мають здійснювати нагляд за виконанням усіх стадій управління фінансами виключно в межах своєї компетенції. Такий підхід дає змогу скоротити кількість надмірних або дублюючих перевірок та посилити цілеспрямований вплив на формування й реалізацію фінансової політики регіону. У сучасних умовах контроль за використанням фінансових ресурсів стає значно результативнішим завдяки впровадженню новітніх інформаційних технологій, які дозволяють зменшити витрати часу на проведення контрольних процедур і підвищити достовірність отримуваної інформації, що є особливо актуальним

за наявності зовнішніх шоків та фінансових обмежень, пов’язаних із воєнними діями.

Становлення системи раціонального та ефективного використання фінансових ресурсів неможливе без узгодженої взаємодії всіх елементів механізму управління. Механізм управління фінансуванням регіону має відзначатися системністю, внутрішньою узгодженістю та багаторівневою структурою. Для забезпечення ефективного управління фінансами необхідно, передусім, проаналізувати джерела формування фінансової бази регіону, напрями здійснення видатків, а також сукупність чинників, що впливають на обсяги та структуру фінансування (рис. 1.1) [1, с. 31].

Сутність даного механізму полягає в тому, що управління фінансами доцільно розглядати з позицій комплексного підходу - водночас як цілісну систему та як динамічний управлінський процес. Його структурні елементи є взаємозумовленими, не можуть функціонувати автономно й разом виконують низку управлінських функцій, узгоджена реалізація яких забезпечує ефективність фінансової системи регіону. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу особливостей фінансового управління промислового регіону.

Промисловий регіон доцільно визначати як територіальну одиницю країни (область або її частину), у якій промисловість є провідною галуззю економіки та головним чинником формування валового регіонального продукту (ВРП) [3]. Саме промислові підприємства забезпечують основну частку виробництва товарів і послуг, формують значний обсяг експорту, залучають інвестиційні ресурси та створюють робочі місця. У результаті промисловий сектор істотно впливає на стан місцевих фінансів, рівень зайнятості населення та розвиток соціальної інфраструктури регіону [4; 5].

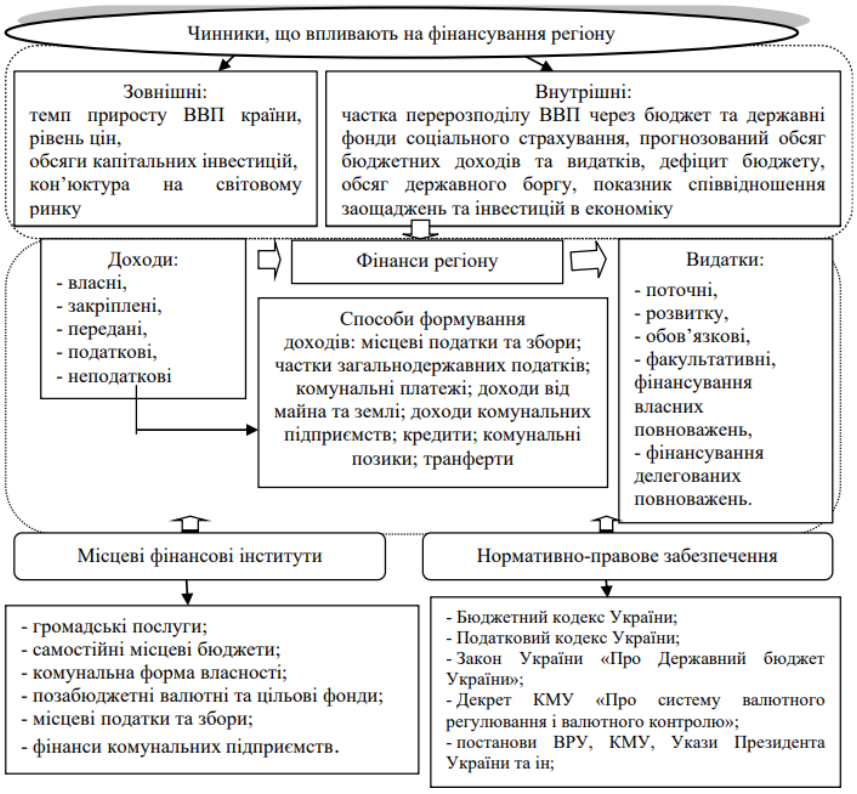


Рисунок 1.1 - Механізм управління фінансуванням регіону

Джерело: [1, с. 31].

З позиції фінансової науки промисловий регіон виступає ключовою ланкою у формуванні бюджетних надходжень і фінансового потенціалу держави. Як зазначає Кравченко В.І. [6], найбільші промислові центри акумулюють значну частку податкових платежів, що забезпечує стійкість фінансової системи. Варналій З.С. [7] підкреслює, що такі регіони характеризуються відносно високим рівнем економічної самодостатності, однак потребують ефективного механізму управління фінансовими потоками для зменшення дисбалансів між державним і місцевими бюджетами.

Промислові регіони, як правило, є фінансовими донорами держави: на їх території розташовані великі металургійні комбінати, гірничо-збагачувальні підприємства, заводи важкого машинобудування, енергетичні компанії, які входять до переліку найбільших платників податків. Діяльність цих підприємств забезпечує вагому частку податкових та неподаткових

надходжень до місцевих і державного бюджетів, формуючи основу фінансової спроможності територій [5; 10].

Важливою рисою промислового регіону є наявність виробничо-технологічних кластерів, у межах яких підприємства пов'язані єдиними технологічними ланцюгами. За Харчуком В.В. [12], такі кластери генерують синергійний ефект, підвищуючи фінансову ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Кластерна організація виробництва створює додаткові можливості для концентрації фінансових ресурсів, реалізації спільних інвестиційних проєктів та формування комплексної регіональної фінансової стратегії [9; 12].

У науковій літературі промислові регіони поділяють на моноспеціалізовані та диверсифіковані [1;7]. Моноспеціалізовані регіони характеризуються домінуванням однієї-двох галузей (наприклад, металургії чи гірничодобувної промисловості), що зумовлює їхню підвищену вразливість до галузевих шоків. Натомість диверсифіковані регіони мають кілька потужних секторів економіки, що сприяє зниженню ризиків та зміцненню їхньої фінансової стійкості [12].

Зміст фінансового управління в промисловому регіоні доцільно розкрити через ключові сфери його впливу (табл.1.1):

Таблиця 1.1 - Основні сфери фінансового управління промислового регіону

Сфера фінансового управління	Зміст управління та інструменти	Характерні особливості
1	2	3
Доходна база регіону	Формування та адміністрування місцевих податків і зборів; розподіл часток загальнодержавних податків; надходження від оренди майна, дивідендів, рентних платежів, грантів.	Домінування податкових надходжень; поєднання власних доходів і трансфертів; посилення ролі грантів у воєнний та післявоєнний період.

Продовження таблиці1.1.

1	2	3
Видаткова політика	Планування поточних і капітальних видатків; визначення пріоритетних напрямів фінансування (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, інфраструктура, ифровізація, модернізація та відновлення енергетичних і промислових об'єктів).	Зміщення акцентів на оборонні, соціальні та відновлювальні видатки; необхідність балансування між поточними витратами та інвестиціями розвитку.
Міжбюджетні відносини	Отримання дотацій і субвенцій; участь у співфінансуванні державних, регіональних і міжнародних програм; застосування механізмів бюджетного вирівнювання.	Зростання ролі цільових субвенцій і відновлювальних програм; залежність фінансової спроможності громад від міжбюджетних трансфертів.
Боргові зобов'язання та ліквідність	Управління місцевими запозиченнями та муніципальними облігаціями; контроль боргового навантаження; підтримання належного рівня ліквідності бюджетів.	Обмеженість боргового простору в умовах воєнних ризиків; посилення вимог до прозорості та обґрунтованості місцевих запозичень.
Інвестиційна діяльність та проєктний портфель	Формування та реалізація інвестиційних програм; оцінка й відбір проєктів; управління інвестиційними ризиками; розвиток індустріальних парків і кластерних ініціатив.	Фокус на відновлювальних та інфраструктурних проєктах; активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та донорами.
Майновий комплекс та активи	Управління комунальним і державним майном; застосування концесій, оренди, приватизації; використання сучасних правових режимів експлуатації активів.	Необхідність підвищення ефективності використання майна; залучення приватних інвесторів до модернізації інфраструктурних об'єктів.
Державна допомога та стимулювання бізнесу	Надання податкових пільг, грантів, державних гарантій; підтримка малого й середнього бізнесу, інноваційних та експортноорієнтованих підприємств.	Зростання ролі програм підтримки МСП у період війни та відновлення; орієнтація на збереження зайнятості та розширення експортного потенціалу.
Управління ризиками та формування резервів	Ідентифікація та оцінка фіскальних ризиків; створення резервних фондів; застосування механізмів страхування і гарантування зобов'язань.	Висока невизначеність зовнішнього середовища; посилення значення резервних фондів і механізмів страхування воєнних та інвестиційних ризиків.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Дані, аналітика та прозорість	Збір, обробка та аналіз фінансових даних; використання інструментів електронного врядування та відкритих даних; моніторинг виконання бюджетів і програм.	Розвиток цифрових платформ («відкритий бюджет», аналітичні дашборди); підвищення рівня прозорості та підзвітності органів влади.

Наведене структурування сфер фінансового управління промисловим регіоном окреслює коло інструментів, за допомогою яких органи влади та інші суб'єкти впливають на фінансові процеси. Водночас ефективність такого впливу безпосередньо залежить від обсягів, структури та джерел формування фінансових ресурсів у регіоні, що зумовлює необхідність їх подальшого розгляду.

Фінансове управління в промислових регіонах постає складною багаторівневою системою, у межах якої поєднуються процеси планування, контролю, регулювання та стратегічного розвитку. Його сутність ґрунтується на цілеспрямованому впливі на рух фінансових ресурсів, що забезпечує узгодженість інтересів держави, місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання.

Упродовж останніх років в Україні реалізується реформа децентралізації, яка охоплює політичну, фінансову та адміністративно-територіальну сфери. Проте її практичні результати поки що не повною мірою відповідають вимогам соціально-економічного розвитку регіонів, насамперед через недостатнє фінансове забезпечення діяльності органів місцевої влади. Ситуацію істотно ускладнюють наслідки повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що спричинила значні руйнування промислових підприємств, об'єктів критичної інфраструктури та соціальної сфери. За таких умов фінансове управління в промислових регіонах набуває особливого значення, оскільки саме ефективна мобілізація та розподіл фінансових ресурсів на регіональному рівні створюють передумови для

відбудови, забезпечення життєдіяльності територіальних громад і зміцнення фінансової стійкості держави загалом.

Функціонування фінансової системи промислового регіону тісно пов’язане зі структурою та динамікою розвитку реального сектору. Промислові центри виступають головними донорами бюджетних ресурсів, формують значну частку податкових надходжень і забезпечують фінансову стабільність держави. Наявність виробничо-технологічних кластерів створює додаткові можливості для концентрації капіталу, підвищення інвестиційної активності та реалізації спільних проєктів, що посилює конкурентоспроможність економіки регіону. Водночас вузька галузева спеціалізація окремих територій зумовлює залежність від кон’юнктурних коливань, що обумовлює необхідність диверсифікації виробництва та оптимізації управлінських рішень.

До ключових фінансових ризиків промислових регіонів належать цінові шоки на світових товарних ринках, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрата традиційних ринків збуту, а також воєнні та політичні загрози. Їх мінімізація потребує застосування розвинутого інструментарію фінансового управління, зокрема формування резервних фондів, страхування виробничих і майнових ризиків, використання механізмів бюджетного вирівнювання, цільової підтримки промислових кластерів, запровадження податкових стимулів для модернізації виробництва та активного залучення грантових і кредитних ресурсів міжнародних фінансових інституцій.

Ефективність фінансового управління визначається органічним поєднанням фінансового планування, оперативного реагування та дієвого контролю, які забезпечують раціональний розподіл ресурсів і стабільність бюджетної системи. В умовах війни ці процеси ускладнюються високим рівнем невизначеності, зростанням фіскальних ризиків та потребою переорієнтації видатків на безпекові й відновлювальні цілі. Саме тому регіони потребують удосконалення механізмів управління доходами, видатками, борговими інструментами, інвестиційними програмами та резервами.

Оптимізація фінансового управління в промислових регіонах має ґрунтуватися на формуванні сприятливого інвестиційного клімату, подоланні корупційних практик, розширенні використання сучасних фінансових інструментів, таких як муніципальні облігації, цільові фонди відновлення, грантові програми й механізми державно-приватного партнерства. Важливим елементом є постійний моніторинг факторів, що активізують або стримують фінансове забезпечення розвитку, та своєчасна адаптація регіональних стратегій до змін зовнішнього середовища.

Комплексне бачення фінансового управління дозволяє формувати стійку фінансову базу промислових регіонів та створювати умови для їх модернізації й сталого розвитку навіть у кризових умовах.

1.2 Джерела фінансування та їх роль у забезпеченні стійкості економіки промислового регіону

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації питання джерел фінансування промислових регіонів набуває ключового значення для збереження їхнього виробничого, інфраструктурного та людського потенціалу. Фінансове забезпечення розвитку промислового регіону в період війни виступає не лише інструментом підтримки його поточного функціонування, а й важливим чинником макроекономічної та соціально-політичної стійкості держави загалом, оскільки саме промислові центри формують значну частку бюджетних надходжень, забезпечують зайнятість та експортний потенціал країни [14].

Джерела фінансування промислового регіону доцільно визначити як сукупність форм і каналів мобілізації фінансових ресурсів, що спрямовуються на забезпечення поточної діяльності, інвестиційного розвитку, відновлення зруйнованих активів, модернізацію виробничої бази та підтримку соціальної інфраструктури регіону. У цьому контексті важливо розрізняти власне фінансові ресурси регіону та інструменти їх формування й залучення.

Під фінансовими ресурсами регіону розуміють грошові нагромадження і доходи, створені діяльністю господарського комплексу регіону, населення та залучені зі сторони, що зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення й задоволення інших суспільних потреб. До фінансових ресурсів регіону належить уся сукупність коштів, які формуються та використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із проектуванням, будівництвом, розвитком і функціонуванням об'єктів соціально-економічної та виробничої інфраструктури, а також суб'єктів підприємницької діяльності на відповідній території [15].

Джерела формування фінансових ресурсів промислового регіону доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх надходжень, що забезпечують функціонування та розвиток його економіки. До внутрішніх належать доходи, які генеруються безпосередньо на території регіону, а до зовнішніх - ресурси, що надходять із державного бюджету, міжнародних джерел та інших територій. Структурований розподіл внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування промислового регіону подано на рис. 1.2.

Фінансові ресурси промислового регіону формуються за рахунок поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел належать насамперед доходи місцевих бюджетів, серед яких ключову роль відіграють податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, податок на прибуток комунальних підприємств, акцизний податок із реалізації окремих видів продукції, плата за надання адміністративних послуг, рентні платежі та екологічні податки. Для промислових регіонів характерна висока питома вага податкових надходжень, пов'язаних з діяльністю великих промислових підприємств, що формують основу доходної бази місцевих бюджетів.

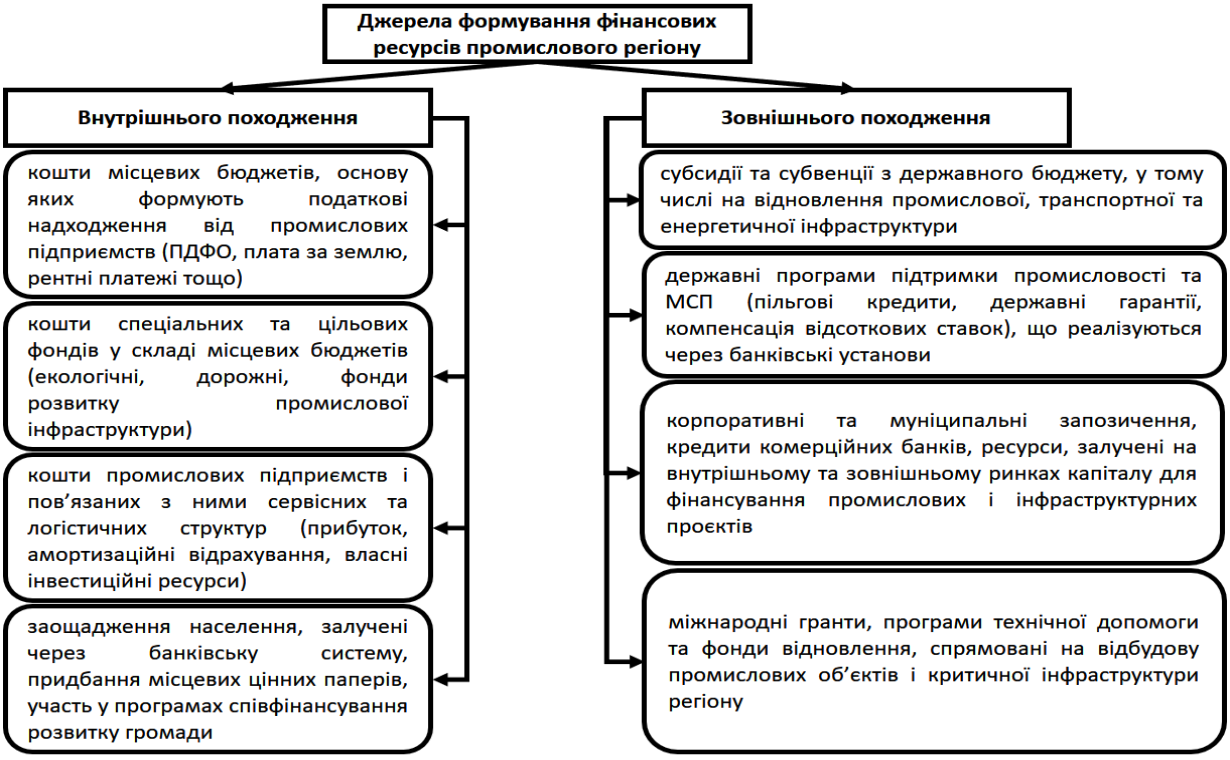


Рисунок 1.2 - Джерела формування фінансових ресурсів промислового регіону

Другу групу внутрішніх джерел становлять кошти підприємств і організацій регіону всіх форм власності (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, внутрішні інвестиції у розширення й модернізацію виробництва). Особливо важливими є інвестиційні ресурси промислових підприємств, які спрямовуються на оновлення основних засобів, цифровізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки виробництва. Умовою їх нарощування є сприятливий бізнес-клімат, прогнозованість податкової політики та доступ до фінансових інструментів розвитку.

Важливу роль відіграють і заощадження домогосподарств, які залучаються через банківську систему, фонди фінансового ринку, інструменти державних і муніципальних запозичень, а також через участь населення в кооперативних і громадських ініціативах. У промислових регіонах із потужною міською агломерацією саме заощадження домогосподарств можуть

стати важливим джерелом підтримки локальних інвестиційних проєктів, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, малого та середнього бізнесу, енергомодернізації житла.

Сукупність внутрішніх джерел формує базовий, відносно стабільний компонент фінансового потенціалу промислового регіону. Водночас у воєнний період їх обсяги зазнають значного тиску внаслідок скорочення виробництва, релокації підприємств, втрати частини платників податків і доходів населення, що посилює залежність регіонів від зовнішніх джерел фінансування.

До зовнішніх джерел фінансування промислового регіону належать кредитні ресурси, кошти міжнародних фінансових організацій, гранти урядів іноземних держав та міжнародних фондів, урядові субвенції і спеціальні фонди відновлення, а також інвестиції приватного бізнесу в інфраструктурні та виробничі проєкти. У 2022-2024 рр. саме ці джерела стали ключовими для підтримання фінансової стійкості територіальних громад та промислових регіонів, особливо тих, що зазнали значних бойових дій та руйнувань [16].

Показовим прикладом є проєкт Світового банку «PEACE in Ukraine», у межах якого Міністерство фінансів України залучило грантів та позик на загальну суму близько 19,5 млрд дол. США та 1,44 млрд євро, із яких понад 17,9 млрд дол. становили гранти. Найбільшим донором безповоротної бюджетної допомоги стали Сполучені Штати Америки: лише за дев’ять місяців 2023 року вони надали близько 8,5 млрд дол. грантових коштів, а з початку повномасштабної війни сума отриманих від США грантів досягла понад 20 млрд дол. Ці ресурси відіграють визначальну роль у фінансуванні відновлення регіонів, підтримці соціальних видатків і стабільності бюджетної системи держави [24].

Важливу нішу в структурі зовнішніх джерел займають спеціальні фонди відновлення. Зокрема, у 2023-2024 рр. уряд України суттєво наростив обсяги Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, кошти якого спрямовуються на відновлення критично важливої інфраструктури, житла та об’єктів соціальної

сфери в постраждалих регіонах. Ресурси цього Фонду поєднуються з коштами місцевих бюджетів і міжнародних донорів, що дозволяє реалізовувати комплексні проєкти реконструкції, у тому числі в промислових центрах.

Значний внесок у фінансування відновлювальних заходів забезпечує приватний сектор. За оцінками на початок 2023-2024 рр., переважна більшість компаній в Україні долучилася до підтримки Збройних Сил України та реалізації волонтерських і гуманітарних проєктів. Міжнародні бізнес-партнери також активно фінансують відбудову: поширеною є практика цільових внесків на закупівлю обладнання, відновлення лікарень, шкіл, об'єктів енергетики та транспортної інфраструктури. Така участь бізнесу підсилює стійкість критичної інфраструктури і створює додаткові можливості для модернізації промислових потужностей.

Структура фінансування відбудови територіальних громад, яка може бути адаптована як модель зовнішніх джерел фінансового забезпечення промислових регіонів, наведена на рис. 1.3.

Як видно з моделі, ключовими групами зовнішніх джерел є спеціальні фонди відновлення, гранти міжнародних партнерів, урядові субвенції, безпосередня участь бізнесу та інвесторів, а також регіональні грантові програми. У 2024 році ці інструменти залишаються визначальними важелями підтримки стійкості місцевих фінансів: саме поєднання бюджетних ресурсів, міжнародної допомоги та приватних інвестицій створює підґрунтя для відновлення й модернізації промислових регіонів, зменшуючи боргове навантаження та підвищуючи їхню економічну стійкість.

Роль джерел фінансування у забезпеченні стійкості економіки промислового регіону в умовах війни проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах.

По-перше, вони виконують стабілізаційну функцію, згладжуючи наслідки воєнних шоків, пов'язаних із руйнуванням промислових і транспортних об'єктів, розривом виробничих ланцюгів, скороченням приватних інвестицій і міграцією робочої сили [14;18]. Завдяки стабілізаційній

функції забезпечується мінімально необхідний рівень фінансування базових бюджетних послуг, підтримка критичної інфраструктури та соціальної системи регіону.



Рисунок 1.3 - Структура джерел фінансування відбудови промислових регіонів

Джерело: [узагальнено за 16]

По-друге, фінансові ресурси виконують відновлювальну функцію, створюючи можливості для реалізації проєктів відбудови та реконструкції підприємств, доріг, мостів, об’єктів енергетики й соціальної інфраструктури на рівні регіону. Саме за рахунок відновлювальної складової фінансування здійснюється повернення зруйнованих промислових потужностей до експлуатації, будівництво нових виробничих об’єктів, оновлення житлового фонду та об’єктів громадського користування.

По-третє, джерела фінансування мають трансформаційну функцію, оскільки дозволяють переорієнтовувати структуру економіки промислового регіону на більш стійкі, екологічно безпечні та технологічно розвинені види

діяльності, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, інноваційних кластерів і локальних ланцюгів доданої вартості. Використання цільових грантів, інвестиційних програм міжнародних фінансових інституцій і програмно-цільових інструментів державної підтримки створює передумови для «зеленої» та інноваційної трансформації промислових регіонів.

Міжнародна організація праці у керівництві «Local Economic Recovery in Post-Conflict» пропонує концепцію локального економічного відновлення (Local Economic Recovery, LER), згідно з якою відновлення економіки конфліктно уражених територій має здійснюватися на основі територіально орієнтованого підходу з використанням комбінації бюджетних, приватних, донорських і громадських ресурсів, сфокусованих на конкретній території [18]. Такий підхід особливо актуальний для промислових регіонів України, оскільки поєднання великомасштабних інфраструктурних проєктів із підтримкою локального підприємництва створює основу для сталого відновлення та підвищення стійкості до повторних шоків.

На макрорівні ключовим інститутом формування джерел фінансування промислових регіонів виступає бюджетна система держави, до складу якої входять державний бюджет та місцеві бюджети. У концепції багаторівневого врядування, розвинутій у дослідженнях OECD, підкреслюється, що фінансування регіонального розвитку в Україні здійснюється через поєднання загальнодержавних інструментів - Державного фонду регіонального розвитку, цільових субвенцій, галузевих інвестиційних програм - та ресурсів місцевих бюджетів, які співфінансують проєкти розвитку на своїй території [19].

Після початку повномасштабної війни роль зовнішніх офіційних джерел фінансування стрімко зросла. Четверта «Оцінка збитків і потреб» [20], підготовлена Світовим банком спільно з Урядом України, Європейською Комісією та ООН, засвідчує колосальний масштаб пошкоджень інфраструктури, житла, промислових об’єктів, енергетичних систем і соціальної сфери та оцінює потреби у відновленні й реконструкції України на горизонті десяти років [21]. На основі таких оцінок формуються рамкові

інструменти міжнародної підтримки - зокрема, програма Ukraine Facility ЄС, багатодонорські трастові фонди під управлінням Світового банку, які акумулюють ресурси партнерів та спрямовують їх на критичні інвестиції в інфраструктуру, енергетику й міський розвиток.

Важливим елементом макрорівневої системи фінансування є фінансовий сектор, який забезпечує трансформацію бюджетних і донорських ресурсів у кредити, гарантії й інвестиції для реального сектору. Банки, інституції розвитку та ринкові інструменти (облігації, портфельні гарантії, інструменти сек'юритизації) мають забезпечити промисловим підприємствам і муніципалітетам доступ до середньо- та довгострокового фінансування проєктів реконструкції й модернізації [22; 23]. Таким чином, ефективність джерел фінансування промислових регіонів залежить не лише від їх обсягів, а й від здатності фінансового сектору перетворювати ці ресурси на реальні інвестиції.

Зазначені тенденції безпосередньо впливають на джерела фінансування промислових регіонів. По-перше, вони посилюють залежність регіональних і місцевих бюджетів від трансфертів із державного бюджету та міжнародної допомоги, що знижує їхню доходну автономію й спроможність самостійно планувати та реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти [14;19]. По-друге, у результаті зміни підходів до розподілу податкових надходжень, зокрема перерозподілу військового ПДФО, місцеві бюджети промислових регіонів втрачають частину потенційних ресурсів для фінансування інфраструктурних, енергетичних та промислових проєктів [24]. По-третє, посилення ролі державного бюджету як основного акумулятора ресурсів робить промислові регіони більш чутливими до загальнонаціональних пріоритетів і рішень щодо розподілу коштів між секторами та територіями.

У міжнародних звітах OECD та Світового банку наголошується, що в умовах війни фіскальна централізація є певною мірою неминучою, однак вона має поєднуватися з поступовим відновленням фінансової спроможності регіонів і громад, особливо тих, що відіграють ключову роль у промисловому

виробництві та експорті [19; 23]. Рекомендації стосуються, зокрема, посилення ролі програмно-цільових інструментів, прив'язки розподілу коштів до прозорих критеріїв (рівень пошкоджень, економічний потенціал, спроможність до реалізації проєктів), інтеграції міжнародної фінансової підтримки з національними механізмами регіональної політики та інституційного розвитку.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що джерела фінансування промислового регіону в умовах війни формуються в багаторівневій фінансовій архітектурі, у якій взаємодіють державний бюджет (як основний носій оборонних і макроекономічних функцій), місцеві бюджети (як ключові провайдери базових послуг і локальної інфраструктури), міжнародні фінансові інституції та донори (як постачальники довгострокових ресурсів для відбудови), а також фінансовий сектор (як канал трансформації цих ресурсів у кредити та інвестиції для реального сектору) [14;18;19;23]. Ефективне фінансове управління розвитком промислового регіону в умовах війни передбачає не лише залучення різнорідних джерел фінансування, а й їх координацію, узгодження зі стратегічними цілями регіонального розвитку, забезпечення прозорості й підзвітності використання коштів, а також формування достатньої доходної бази місцевих бюджетів для виконання їхніх повноважень у сфері відбудови та модернізації економіки.

1.3 Вплив воєнних ризиків на систему фінансового управління та регіональний розвиток

Сучасна українська економіка перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої наслідками повномасштабної військової агресії. Війна стала не лише випробуванням на стійкість економічної системи, а й каталізатором переформатування фінансового управління як на макро-, так і на регіональному рівнях. Умови воєнного стану вимагають від держави та органів місцевого самоврядування оперативного реагування, перегляду

пріоритетів фінансування, переорієнтації ресурсних потоків і впровадження кризових механізмів бюджетного регулювання.

Вплив воєнних ризиків проявляється передусім через руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, зниження інвестиційної активності, втрату податкового потенціалу, міграційні процеси, а також через підвищену невизначеність у бюджетному плануванні. Як зазначають українські дослідники, у період військових дій відбувається зміщення функцій фінансової системи від розвитку до виживання, коли ключовим завданням стає не стимулювання економічного зростання, а підтримка мінімальної стабільності та забезпечення обороноздатності держави [25] Ключові напрями трансформації фінансової системи та управління в умовах воєнного стану узагальнені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Ключові напрями трансформації фінансової системи та управління в умовах воєнного стану

Аспект	Характеристика
1	2
Реформування фінансових процесів	Включає перегляд підходів до бюджетного планування, оподаткування та контролю за видатками з урахуванням потреб воєнного часу. Основна мета - забезпечити оперативність ухвалення рішень і ефективний розподіл обмежених ресурсів.
Перебудова системи управління	Передбачає створення або оновлення управлінських структур, посилення кризового менеджменту, вдосконалення системи моніторингу, звітності та підвищення персональної відповідальності посадових осіб за використання бюджетних коштів.
Модернізація фінансових інструментів	Полягає у розширенні механізмів фінансування, зокрема шляхом випуску військових облігацій, залучення міжнародної допомоги, реформування банківського сектору та розвитку нових інструментів підтримки бізнесу.
Забезпечення фінансової стійкості та стабільності	Спрямоване на підтримку макроекономічної рівноваги, своєчасне фінансування оборонних, соціальних і гуманітарних потреб, а також на запобігання фінансовим дисбалансам і кризам.
Підвищення прозорості та відкритості фінансової системи	Передбачає розширення механізмів публічної звітності, цифровізацію бюджетних процесів і посилення громадського контролю за використанням коштів для зміцнення довіри суспільства та міжнародних партнерів.

Джерело: [Узагальнено за 25]

Фінансова криза 2008 року стала показником неефективності управління регіональним розвитком, а подальша окупація Криму Росією і збройний конфлікт на окремих територіях Донецької та Луганської областей значно дестабілізували цей процес. Це спричинило серйозний економічний спад через втрату контролю над частиною територій та їхньою економічною активністю. Крім того, слабкість регіональної політики України, зокрема відсутність системного підходу до зміцнення соціальної цілісності суспільства, нехтування економічними та соціальними особливостями розвитку цих регіонів, ігнорування тривалого процесу «м'якої» інтеграції прикордонних територій у російську сферу впливу стали одними з ключових факторів, що створили передумови для російської військової агресії. Окремо варто відзначити й прорахунки у зовнішній політиці щодо країн-сусідів, які ще більше загострили ситуацію.

Однією з перших реакцій на воєнні ризики стало посилення централізації фінансових потоків. Держава акумулює ресурси на рівні центрального бюджету, що дає змогу забезпечувати першочергові оборонні та гуманітарні потреби, але водночас обмежує фінансову самостійність регіонів. У результаті порушується баланс між державним та місцевим рівнями управління фінансами, який формувався у межах реформи децентралізації, розпочатої ще у 2014 році [26]. Місцеві бюджети втрачають частину власних надходжень через зупинку промислових підприємств і скорочення податкової бази, тоді як видатки зростають у зв’язку з потребами внутрішньо переміщених осіб, відновленням критичної інфраструктури та соціальною підтримкою населення.

Економічна криза 2014-2015 років стала однією з найважчих для регіонів України, які межують з Російською Федерацією та традиційно мають значну залежність від неї у сфері зовнішньоторговельних відносин. У той час західні і центральні області країни зазнали значно меншого впливу економічної турбулентності. Незважаючи на це, деструктивний характер кризи призвів до масштабного відпливу трудових і фінансових ресурсів, а також до серйозного

фізичного руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, головним чином у прикордонних з Росією регіонах. Водночас, у інших частинах України спостерігалося посилення демографічного навантаження внаслідок внутрішніх міграційних процесів і зростання соціальних викликів.

Воєнні ризики безпосередньо впливають і на структуру фінансового управління. Змінюються підходи до планування, прогнозування, розподілу ресурсів і контролю. Якщо в мирний період переважала модель стратегічного планування з акцентом на довгостроковий розвиток, то нині фінансові рішення ухвалюються в короткому часовому горизонті, переважно з урахуванням кризових пріоритетів. Як наголошує О. Кнейслер, у період воєнної невизначеності система управління ризиками має ґрунтуватися на гнучкості та адаптивності до швидких змін зовнішнього середовища, адже стабільність фінансової безпеки суб'єктів господарювання стає визначальним чинником для збереження економічного потенціалу країни [27].

Таблиця 1.3 - Воєнні ризики та їх вплив на на систему фінансового управління

Вид воєнного ризику	Характер впливу на систему фінансового управління
1	2
Макроекономічні ризики	Спад ВВП, зменшення інвестиційної активності, скорочення податкової бази, посилення дефіциту бюджету. Призводить до централізації ресурсів і перегляду міжбюджетних відносин.
Фіскальні ризики	Зменшення доходів державного та місцевих бюджетів через падіння ділової активності; переорієнтація видатків на оборону; зростання боргового навантаження.
Соціальні ризики	Зростання безробіття, внутрішня міграція, навантаження на соціальні видатки місцевих бюджетів; необхідність додаткових трансфертів.
Інституційні ризики	Ослаблення контролю за фінансовими потоками; зниження ефективності фінансового менеджменту в громадах; необхідність антикорупційних реформ та аудиту.
Банківсько-фінансові ризики	Зменшення обсягів кредитування, підвищення інфляційного та девальваційного тиску, втрата ліквідності в банках; зростання частки державних гарантій.
Інвестиційні ризики	Зниження довіри інвесторів, переміщення капіталів у безпечні регіони; скорочення промислових інвестицій у прифронтових областях.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Інфраструктурні ризики	Руйнування транспортної, енергетичної та виробничої інфраструктури; зростання бюджетних потреб на її відновлення.
Політичні та безпекові ризики	Нестабільність регіональної політики, потреба у військових видатках, зміна регуляторних підходів до фінансового управління.

Масштабна російська агресія, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила глибоку економічну, соціальну та гуманітарну кризу в Україні, породивши низку нових викликів, ризиків і проблем. Щонайменше 12 мільйонів людей змушені були залишити свої домівки, зокрема 3,5 мільйони біженців, які, завдяки програмам підтримки ЄС, отримали можливість залишатися за кордоном на строк від 1,5 до 3 років, а часом і назавжди. Водночас близько 8 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами, що призвело до втрати людського капіталу та масштабного перерозподілу трудових ресурсів всередині країни [36].

Ситуація загострила питання продовольчої безпеки та фінансової стабільності держави. Зупинка діяльності малого й середнього бізнесу, а також великих підприємств у зонах бойових дій, руйнування критичної інфраструктури й житла, блокада морських портів, що обмежила ключові експортні позиції, спричинили серйозні втрати доходів та джерел існування для домогосподарств. Усе це значно ускладнило умови життя, виживання і розвиток усіх регіонів та територіальних громад - як тих, що лишилися в тилу, так і тих, що опинилися в зоні бойових дій або на прифронтових територіях.

Ці події стали визначальними для необхідного реформування моделі просторового розвитку України протягом воєнного та післявоєнного періоду.

В умовах війни змінюється сама логіка бюджетного процесу. Частка оборонних видатків у структурі державного бюджету України у 2023 р. перевищила 40 %, тоді як на розвиток економіки спрямовується менше 10 %. Відповідно, інвестиційна та інноваційна активність у регіонах різко скорочується. Розподіл міжбюджетних трансфертів відбувається переважно за

критерієм нагальності, а не за принципом стимулювання розвитку. Це породжує ризики асиметричного відновлення територій: промислові регіони, що зазнали найбільших руйнувань, потребують значно більших ресурсів, однак не завжди мають змогу їх залучити.

Водночас воєнна економіка актуалізує питання ефективного використання позабюджетних джерел фінансування. Місцеві органи влади дедалі активніше звертаються до міжнародної допомоги, грантових програм, коштів донорів і фінансових організацій. Як підкреслює Д. Матвійчук, саме диверсифікація фінансових джерел є запорукою стійкості місцевих бюджетів у період післявоєнного відновлення [28]. Проте нині механізм залучення таких коштів обмежений як законодавчими рамками, так і низьким рівнем фінансової спроможності громад.

Ще одним аспектом впливу воєнних ризиків є трансформація фінансового контролю. В умовах дефіциту ресурсів контроль набуває подвійного значення: з одного боку, він забезпечує цільове використання бюджетних коштів, а з іншого - виступає інструментом мінімізації корупційних ризиків. Відновлення довіри до державних фінансів є важливою передумовою залучення міжнародної допомоги. Зауважимо, що реформа аудиту та фінансового моніторингу, започаткована в Україні у 2022 р., спрямована саме на підвищення прозорості фінансових операцій у секторі державного управління [29].

Воєнні події також змінили географію регіонального розвитку. Значна частина промислового потенціалу переміщується із зони бойових дій до центральних і західних областей. Це спричиняє дисбаланс у розподілі трудових ресурсів, підвищення навантаження на місцеві інфраструктури, а отже - потребу у зміні підходів до фінансового планування. За спостереженнями Р. Чорного, регіональна політика в умовах війни набуває адаптивного характеру, коли завдання відновлення поєднується з необхідністю забезпечення фінансової безпеки на локальному рівні [30].

Війна суттєво вплинула на стан промислових регіонів, таких як Запорізька, Дніпропетровська та Харківська області (див. рис. 1.4.). Руйнування підприємств, скорочення виробництва та відтік кадрів призвели до зменшення податкових надходжень, особливо ПДФО та податку на прибуток. Це ускладнює формування місцевих бюджетів і реалізацію програм розвитку. У таких умовах особливого значення набуває фінансова координація між державним і регіональним рівнями. Як показує досвід Запоріжжя, у 2020 р. ще спостерігалася тенденція зростання власних доходів міського бюджету, однак уже у 2022-2023 рр. їх частка зменшилася майже вдвічі [31]. На рисунку 1.4. верхня панель показує обсяг промислового виробництва; нижня панель показує сільськогосподарське виробництво.

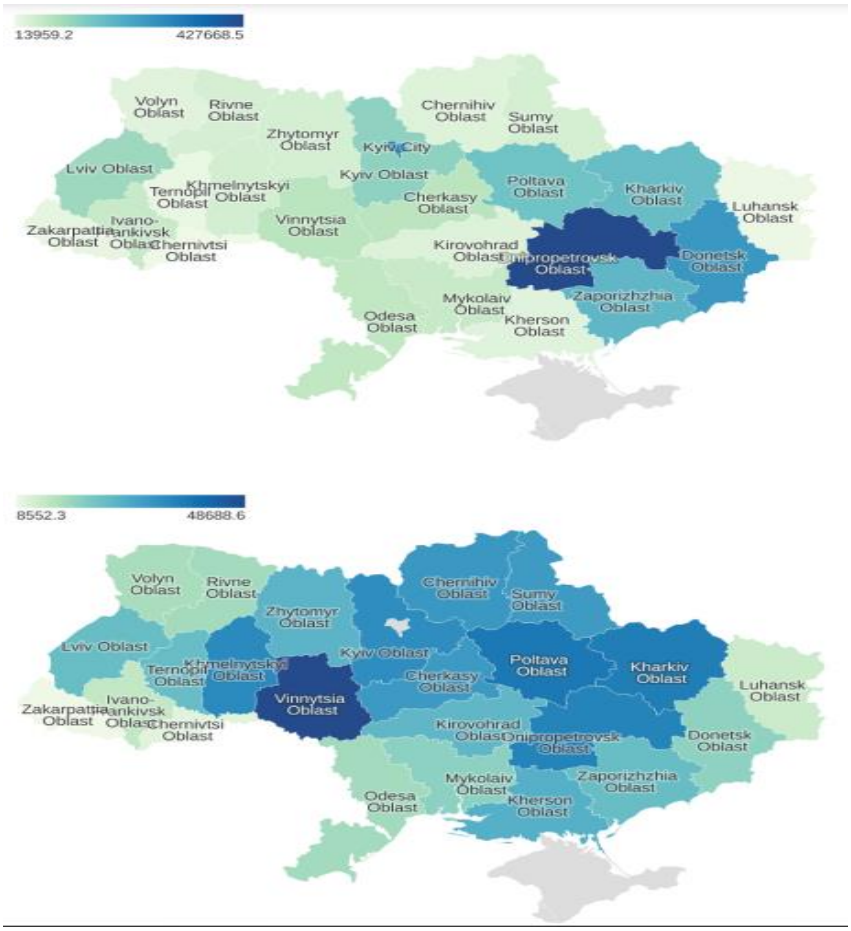


Рисунок 1.4 - Промислове та сільськогосподарське виробництво

Джерело: [узагальнено за 37]

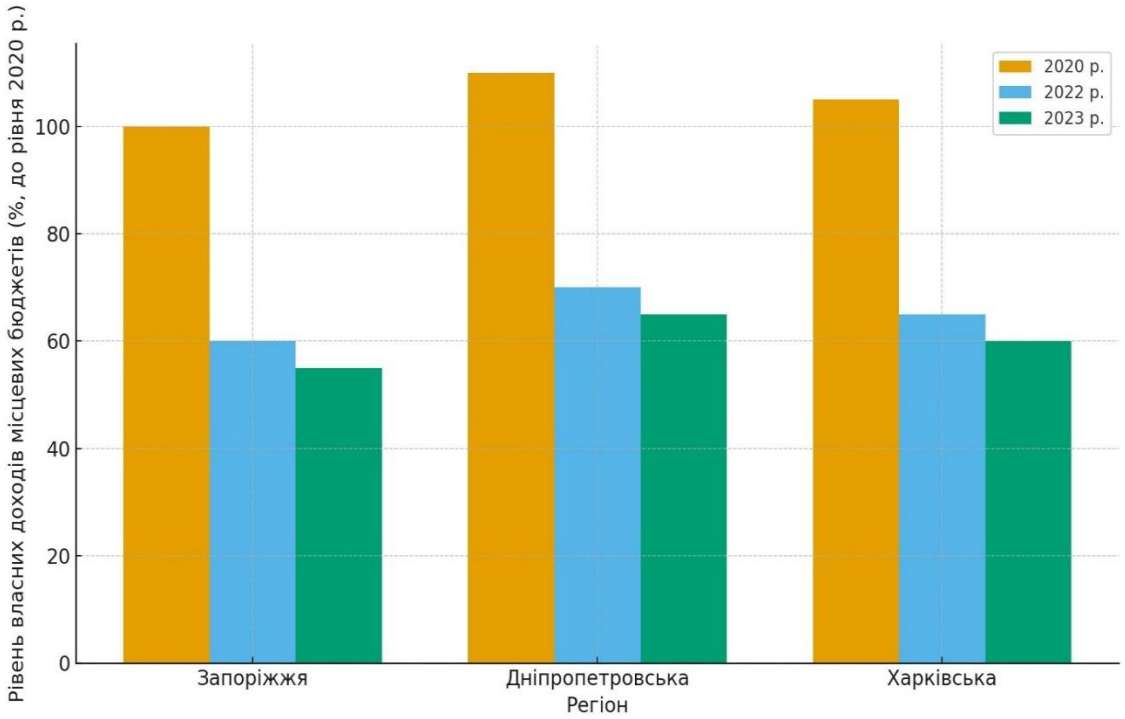


Рисунок 1.5 - Динаміка власних доходів місцевих бюджетів промислових регіонів (2020-2023 рр.).

Промислові регіони, які в період з 1991 по 2014 роки відігравали ключову роль у забезпеченні економічного зростання країни, опинилися на периферії конкурентоспроможності. Основними причинами цього стали втрата значних територій внаслідок російської військової агресії, що призвело до зниження валового регіонального продукту (ВРП) у Луганській, Донецькій та Дніпропетровській областях на 10%. Також посилилася проблема поступової втрати промислової конкурентоспроможності та неспроможності сформувати сприятливе середовище для ведення бізнесу, що стало наслідком падіння ВРП у Запорізькій області на 3% і Харківській - на 4%. У той же час з’явилися нові лідери за динамікою зростання фінансового потенціалу. Житомирська область продемонструвала приріст на 35% за останнє десятиліття, Вінницька - на 32%, Кіровоградська - на 21%, Тернопільська - на 23%. Основою їх успіху став розвиток аграрного сектору. Однак така ситуація породжує серйозний ризик поглиблення диспропорцій у рівні економічного

розвитку між регіонами України та вимагає розробки нових ефективних підходів до їх регулювання [37].

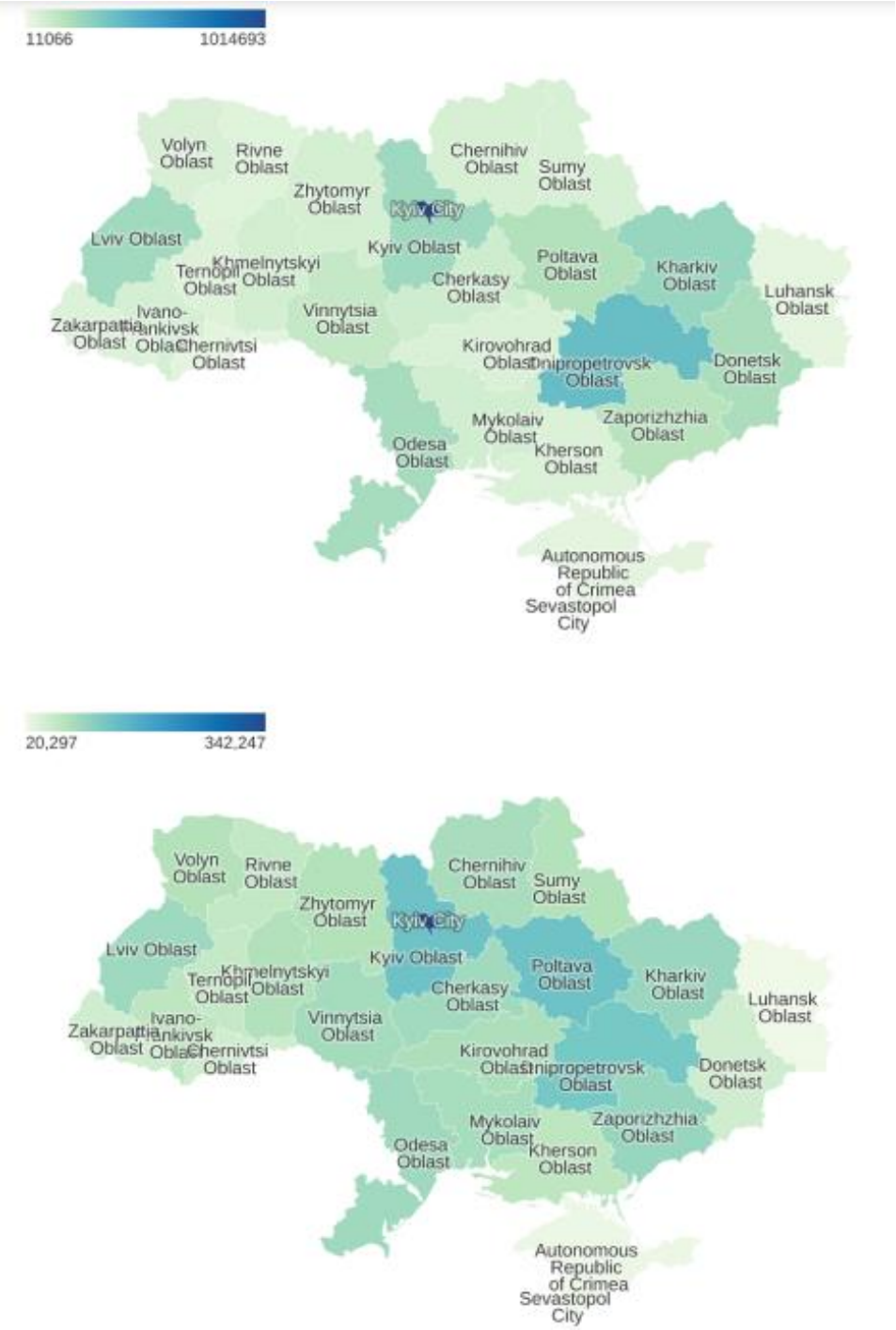


Рисунок 1.6 - Валовий регіональний продукт в Україні

Джерело: [узагальнено за 37]

Наведена вище панель показує валовий регіональний продукт у мільйонах гривень; наведена нижче панель показує валовий регіональний

продукт на душу населення в гривнях. Останні доступні дані для Криму - за 2013 рік.).

Вплив воєнних ризиків проявляється також через посилення інфляційних процесів, девальваційний тиск і нестабільність валютного ринку. Це ускладнює довгострокове фінансове планування як на рівні держави, так і регіонів. Банківський сектор змушений зосереджуватись на підтримці ліквідності, тоді як кредитування інвестиційних проєктів суттєво зменшилось. Згідно з даними Національного банку України, обсяг виданих кредитів підприємствам у 2023 р. скоротився на понад 40 % порівняно з довоєнним періодом [32]. Це безпосередньо обмежує можливості модернізації промислових підприємств і знижує ефективність регіональної економічної політики.

Зниження фінансової спроможності територій посилює ризики соціальної дестабілізації. Втрата робочих місць, зменшення доходів населення та скорочення бюджетних програм соціального спрямування формують передумови для зростання нерівності між регіонами. У цьому контексті важливою є роль державної регіональної політики, спрямованої на підтримку територій, що зазнали найбільших втрат. Створення спеціальних державних фондів відновлення, які фінансуються як за рахунок бюджету, так і міжнародної допомоги, є прикладом інтегрованого підходу до подолання воєнних наслідків [33].

Для систематизації соціально-економічних наслідків впливу воєнних ризиків доцільно виділити ключові прояви дестабілізації та відповідні механізми державного реагування (табл. 1.4).

Як видно з таблиці, основні соціально-фінансові ризики охоплюють як фіскальну, так і соціальну складову регіональної економіки. Їх подолання можливе лише за умови активної державної участі у формуванні програм підтримки населення та територій.

Таблиця 1.4 - Соціально-фінансові наслідки зниження фінансової спроможності територій у воєнний період

Прояв ризику	Характер впливу на регіональний розвиток	Механізми державної відповіді
Втрата робочих місць і зростання безробіття	Зменшення податкових надходжень (ПДФО), скорочення споживчого попиту, зниження рівня життя населення.	Запровадження програм тимчасової зайнятості, підтримка малого бізнесу через грантові програми.
Зменшення доходів населення	Зниження внутрішнього попиту, уповільнення відновлення локальних економік, зростання соціальної напруги.	Надання адресних соціальних виплат, компенсацій для внутрішньо переміщених осіб, підвищення мінімальної зарплати.
Скорочення місцевих соціальних програм	Зниження доступу населення до освіти, медицини, соціальної інфраструктури; посилення територіальної нерівності.	Запровадження спеціальних субвенцій з держбюджету на соціальні потреби та підтримку критичної інфраструктури.
Поглиблення міжрегіональної нерівності	Посилення розриву у фінансовій спроможності між центральними і прифронтовими регіонами, ризик соціальної маргіналізації.	Реалізація програм регіонального вирівнювання, збільшення обсягу міжбюджетних трансфертів, підтримка депресивних територій.
5. Необхідність створення фондів відновлення	Потреба у цільових фінансових механізмах для відбудови інфраструктури, підтримки малого бізнесу та соціальних проєктів.	Формування державного Фонду відновлення, впровадження міжнародних грантових програм, розвиток партнерств із донорами.

Воєнні ризики змусили Україну активізувати механізми фіскальної гнучкості. Зокрема, відбувається перерозподіл податкового навантаження, спрощення адміністрування, відстрочка окремих платежів для підприємств у зонах бойових дій. Такі кроки мають тимчасовий антикризовий ефект, однак у середньостроковій перспективі вони створюють виклик для наповнення бюджетів і потребують розробки нових компенсаторних механізмів. У цьому контексті важливо враховувати досвід країн, що переживали збройні конфлікти: наприклад, післявоєнна Хорватія запровадила програми цільових податків на відновлення, а Польща - державні гарантії для місцевих облігацій [34]. Проблема фінансової безпеки в умовах війни виходить за межі лише бюджетної сфери. Вона охоплює питання управління боргом, валютних

резервів, банківської стабільності та контролю за рухом капіталу. За оцінками вітчизняних аналітиків, збереження довіри до фінансової системи є критично важливим для недопущення панічних настроїв серед населення і бізнесу [35]. Відповідно, прозора інформаційна політика уряду, регулярне інформування громадськості про стан фінансів і міжнародну допомогу стають елементами економічної безпеки. У контексті регіонального розвитку воєнні ризики проявляються ще й у зміні інвестиційної поведінки підприємств. Виробничі компанії переорієнтовують діяльність на менш ризикові регіони, що посилює економічну поляризацію територій. При цьому виникає потреба у нових фінансових стимулах - податкових пільгах, гарантіях кредитування, державно-приватних партнерствах. Впровадження таких інструментів дає змогу не лише відновити виробничий потенціал, а й створити основу для модернізації промислової інфраструктури у післявоєнний період [1].

Суттєвої трансформації зазнає і система стратегічного планування на регіональному рівні. Якщо раніше фінансові стратегії регіонів будувались на прогнозах економічного зростання, то тепер вони включають сценарії ризиків, втрат і мобілізації ресурсів. Така зміна парадигми управління дозволяє більш реалістично оцінювати можливості відновлення територій. Нова модель регіонального розвитку має ґрунтуватися на поєднанні принципів безпеки, стійкості та інноваційності

Узагальнюючи, можна стверджувати, що воєнні ризики істотно впливають на всю архітектуру фінансового управління в Україні. Вони зумовлюють перехід від моделі децентралізованого розвитку до системи кризового централізованого регулювання, водночас формуючи передумови для оновлення фінансових інститутів у майбутньому. На регіональному рівні цей вплив проявляється у зміні пріоритетів фінансування, скороченні інвестицій, зниженні фіскальної спроможності, але водночас - у зростанні ролі місцевих ініціатив, партнерств і міжнародної підтримки. Найчисельніша група українських регіонів, яким вдається зберігати позитивні темпи зростання, є аутсайдерами як за якістю бізнес-клімату, так і за втратою позицій у рейтингу.

Найскладніша ситуація з промисловими регіонами, такими як Запорізька, Полтавська та Харківська області. Тому регіони, які раніше були орієнтовані на великі підприємства промислового сектору, так і не зуміли переорієнтуватися на підтримку підприємництва та стимулювання ділової активності.

Попри значну мілітаризацію економіки України, влада активно шукає шляхи забезпечення післявоєнного економічного відродження. Світова економіка прогнозує скорочення майже на 35%, тоді як економіка країни-агресора може впасти всього на 8%. У цьому контексті уряд спільно з міжнародними партнерами має розробити програму, здатну підтримати економічне оздоровлення України після війни. Аналіз глобальних економічних тенденцій під час конфлікту, поточного стану воєнної економіки та визначення перспективних заходів для післявоєнного розвитку є критично важливими й нагальними завданнями. Війна в Україні призвела до масштабної гуманітарної кризи, яка потребує мирного вирішення. Одночасно економічні наслідки конфлікту значно уповільнюють глобальне зростання в 2022 році та посилюють інфляційні процеси по всьому світу. Різке зростання цін на паливо та продукти харчування негативно впливає на найбільш уразливі категорії населення, особливо в країнах з низьким рівнем доходів.

Повоєнне відновлення потребуватиме переосмислення фінансової політики з урахуванням накопиченого досвіду управління в умовах війни. Ефективна система фінансового управління промисловим регіоном має ґрунтуватися на поєднанні державного регулювання, фінансової самостійності місцевих органів влади та гнучких механізмів залучення ресурсів. Лише за таких умов можливе створення фінансової основи для сталого відновлення економіки, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення соціальної стабільності в післявоєнний період.

1.4. Висновки до розділу 1

Особливістю сучасного етапу соціально-економічного розвитку України є зростання ролі регіонів у забезпеченні стійкості національної економіки, особливо в умовах повномасштабної війни. У цьому контексті промислові регіони відіграють ключову роль, оскільки саме вони формують значну частину виробничого, податкового та експортного потенціалу країни. Відповідно, ефективність фінансового управління розвитком промислових регіонів набуває стратегічного значення для забезпечення економічної безпеки та післявоєнного відновлення.

У ході теоретичного дослідження встановлено, що фінансове управління розвитком промислового регіону є цілеспрямованою діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованою на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території. Визначальним чинником у цьому процесі є рівень фінансового забезпечення регіону, наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, можливість їх мобілізації та ефективність використання в умовах обмеженості та високих ризиків.

Важливу роль у системі фінансового управління відіграють органи місцевого самоврядування, які в умовах децентралізації наділені розширеними повноваженнями щодо формування доходної бази місцевих бюджетів та визначення пріоритетів видаткової політики. Разом з тим зростає відповідальність місцевих органів влади за забезпечення фінансової стійкості регіону, підтримку функціонування промислового комплексу та надання базових публічних послуг населенню. Первинним завданням фінансового управління на регіональному рівні є раціональний розподіл обмежених фінансових ресурсів з урахуванням першочергових потреб економіки та соціальної сфери.

Установлено, що фінансова база розвитку промислового регіону формується за рахунок поєднання власних доходів місцевих бюджетів,

міжбюджетних трансфертів, фінансових ресурсів підприємств, а також залучених коштів, зокрема державної та міжнародної фінансової допомоги. За умов воєнного стану особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування та пошук додаткових фінансових ресурсів з урахуванням специфіки промислового потенціалу регіону.

Дослідження впливу воєнних ризиків на фінансове управління промисловими регіонами показало, що війна спричинила суттєві дисбаланси у формуванні доходів місцевих бюджетів, зниження податкового потенціалу та зростання залежності регіонів від міжбюджетних трансфертів. Водночас відбулося суттєве зростання видатків, пов’язаних із підтримкою критичної інфраструктури, соціальним захистом населення та ліквідацією наслідків бойових дій. За таких умов фінансове управління розвитку регіону набуває антикризового характеру та потребує застосування гнучких управлінських інструментів.

Особливої актуальності в умовах війни набувають принципи цільового використання бюджетних коштів, ефективності та результативності бюджетних видатків, а також публічності та прозорості бюджетного процесу. Їх дотримання є необхідною умовою забезпечення довіри суспільства, підвищення якості управлінських рішень та мінімізації фінансових ризиків на регіональному рівні.

Визначено, що високий рівень невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища зумовлює необхідність застосування сценарного підходу до фінансового планування, оперативного коригування бюджетних показників та посилення фінансового контролю. Фінансове управління розвитком промислового регіону має ґрунтуватися на узгодженості стратегічних, програмних і бюджетних документів, що забезпечить концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямах розвитку.

Таким чином, теоретичні положення, узагальнені в першому розділі, дозволяють зробити висновок, що забезпечення розвитку промислового регіону в умовах війни можливе лише за умови наявності ефективної системи

фінансового управління, спроможної адаптуватися до кризових викликів, мобілізувати доступні фінансові ресурси та забезпечити їх раціональне використання. Отримані висновки є теоретичною основою для подальшого аналізу фінансового управління розвитком промислового регіону.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ М. ЗАПОРІЖЖЯ

2.1 Моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період

Моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період є важливим елементом оцінки фінансової спроможності міста та ефективності реалізації місцевої політики. Бюджет виступає основним інструментом впливу органів місцевого самоврядування на соціально-економічні процеси, визначає можливості розвитку інфраструктури, підтримки соціальної сфери, модернізації житлово-комунального господарства та підвищення якості життя населення.

У 2019-2021 роках Запоріжжя функціонувало в умовах суттєвих економічних викликів: 2019 рік характеризувався стабільністю, 2020 рік - кризовим падінням, спричиненим пандемією COVID-19, а 2021 рік - етапом часткового економічного відновлення. Саме тому аналіз бюджетних показників у цей період дозволяє визначити рівень фінансової стійкості міста та його здатність забезпечувати розвиткові пріоритети навіть у кризових умовах.

Бюджетна політика Запорізького регіону у 2019-2021 рр. характеризувалася поєднанням соціальної спрямованості та поступового посилення розвиткового компоненту в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

У докризовому 2019 році вона була орієнтована насамперед на забезпечення стабільного виконання делегованих повноважень, підтримку базових галузей соціальної сфери (освіта, охорона здоров’я, соціальний

захист), а також на реалізацію інфраструктурних проєктів за рахунок бюджету розвитку.

У 2020 році, під впливом пандемії COVID-19 та скорочення обсягів міжбюджетних трансфертів, акцент бюджетної політики змістився в бік антикризового управління: пріоритизувалися захищені видатки, фінансування медичних закладів і заходів із протидії пандемії, одночасно відбувалася оптимізація менш критичних програм. В умовах обмеженості ресурсів органи влади змушені були активніше використовувати власний фіскальний потенціал, посилювати адміністрування податків, переглядати структуру видатків, що сприяло збереженню базової фінансової стійкості регіону.

У 2021 році бюджетна політика набула більш відновлювального та розвиткового характеру: зросли власні доходи, відновилися обсяги капітальних видатків, було посилено фінансування інфраструктури, житлово-комунального господарства, транспорту та цифровізації, що засвідчило прагнення регіону не лише реагувати на кризові виклики, а й створювати передумови для довгострокового стійкого розвитку.

Доходна частина бюджету м. Запоріжжя у довоєнний період формувалася за рахунок поєднання власних доходів та офіційних трансфертів з державного та обласного бюджетів. Власні доходи включали податкові та неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, тоді як офіційні трансферти охоплювали освітню, медичну, дорожню та інші цільові субвенції, а також дотації вирівнювання.

Моніторинг доходів бюджету м. Запоріжжя за 2019-2021 роки здійснено шляхом узагальнення офіційних звітних даних про виконання бюджету за основними групами доходів: податкові та неподаткові надходження, офіційні трансферти, а також доходи спеціального фонду. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити фінансову базу громади у докризовий період, період пандемічних обмежень та фазу посткризового відновлення напередодні повномасштабної війни.

Таблиця 2.1 - Моніторинг основних груп доходів бюджету м. Запоріжжя у 2019-2021 рр., млн грн

Показник	2019	2020	2021	Абс. відх. 2020/2019	Тр 2020/ 2019, %	Абс. відх. 2021/ 2020	Тр 2021/ 2020, %
Доходи бюджету, всього	8 556,9	7 540,6	8 807,6	-1 016,3	88,1	+1 267,0	116,8
Податкові надходження	5 633,6	5 971,6	6 891,0	+338,0	106,0	+919,4	115,4
Неподаткові та інші доходи	329,9	250,5	278,2	-79,4	75,9	+27,7	111,1
Офіційні трансферти	2 593,4	1 318,4	1 638,4	-1 275,0	50,8	+320,0	124,3
Доходи спеціального фонду	241,2	177,4	215,8	-63,8	73,5	+38,4	121,6

Джерело: [узагальнено за 47; 48; 49]

Податкові надходження у 2019-2021 рр. були ключовим та найбільш стабільним джерелом формування дохідної бази бюджету м. Запоріжжя. У 2019 році їх обсяг становив близько 5 633,6 млн грн; основу цих надходжень формували податок на доходи фізичних осіб, місцеві податки і збори (єдиний податок, плата за землю, податок на майно) та акцизний податок. Така структура відображала типовий для промислового центру профіль: домінування ПДФО як результат концентрації значної кількості найманих працівників у промисловості, бюджетній сфері та секторі послуг, а також істотну роль податків, пов’язаних з використанням земельних ресурсів і підприємницькою діяльністю малого та середнього бізнесу. Уже в 2019 році ця податкова база забезпечувала місту достатній рівень фінансової автономії, дозволяючи покривати значну частину поточних видатків за рахунок власних джерел.

У 2020 році, попри погіршення макроекономічної ситуації та запровадження жорстких карантинних обмежень, загальний обсяг податкових надходжень не лише не зменшився, а й зріс до 5 971,6 млн грн, тобто на 338,0

млн грн порівняно з 2019 роком. Це свідчить про відносну стійкість основних секторів міської економіки: промисловість продовжувала працювати, хоча й у режимі адаптації до нових умов, бюджетна сфера зберегла зайнятість та фонд оплати праці, а значна частина малого бізнесу змогла пристосуватися до обмежень. Важливим фактором стала й інерційність ринку праці: скорочення зайнятості не носило масового характеру, а тому надходження ПДФО залишалися стабільними. У 2021 році податкові надходження ще більше зросли - до 6 891,0 млн грн, що означало приріст на 919,4 млн грн порівняно з 2020 роком. Це зростання відображало поступове відновлення ділової активності, підвищення середньої заробітної плати, розширення бази оподаткування за рахунок легалізації частини тіньової діяльності та поліпшення результатів роботи підприємств. Отже, податкова складова бюджету демонструвала тренд сталого зростання, незважаючи на кризові явища.

Неподаткові та інші доходи займали відносно скромну, але помітну частку в структурі доходів міського бюджету. У 2019 році їх обсяг становив 329,9 млн грн, що формувалося за рахунок доходів від власності та підприємницької діяльності (орендна плата за користування комунальним майном, дивіденди комунальних підприємств), плати за адміністративні послуги, державного мита, штрафів і пені, а також окремих інших надходжень. Ці доходи відображали інтенсивність використання комунальних активів, розвинутість ринку платних адміністративних послуг та ефективність роботи контролюючих органів. У 2020 році обсяг неподаткових надходжень скоротився до 250,5 млн грн, тобто на 79,4 млн грн. Причинами стали тимчасове обмеження роботи центрів надання адміністративних послуг, зниження попиту на частину адмінпослуг, зокрема на оформлення закордонних паспортів та реєстраційні дії, а також зменшення доходів від оренди комунального майна через падіння ділової активності. У 2021 році неподаткові доходи зросли до 278,2 млн грн. Це зростання свідчить про певну нормалізацію функціонування адміністративної інфраструктури, відновлення

інтересу до платних послуг та поступове пожвавлення ринку оренди комунальних приміщень і послуг бюджетних установ. Водночас їхня частка залишалася відносно невеликою, а сама стаття - чутливою до зовнішніх шоків.

Офіційні трансферти у досліджуваний період відігравали роль важливого, але нестабільного джерела доходів бюджету. У 2019 році їх обсяг становив 2 593,4 млн грн, і саме за рахунок освітніх, медичних та соціальних субвенцій забезпечувалося фінансування значної частини делегованих державою повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення. Структура трансфертів відображала класичну модель міжбюджетних відносин, за якої держава компенсує місцевим бюджетам витрати на утримання закладів соціальної інфраструктури та виплату соціальних допомог. Однак уже у 2020 році обсяг офіційних трансфертів різко скоротився до 1 318,4 млн грн. Зменшення на 1 275,0 млн грн пов'язане не стільки з реальним згортанням соціальних програм, скільки зі зміною механізму їх фінансування: частина виплат була централізована й почала проходити безпосередньо через державний бюджет та спеціалізовані фонди, минаючи бюджет міста. У 2021 році трансферти зросли до 1 638,4 млн грн, що свідчить про часткове відновлення обсягів міжбюджетної підтримки, але вже в оновленій структурі, де посилюється роль інвестиційних і відновлювальних програм, пов'язаних з модернізацією інфраструктури та реалізацією цільових проєктів.

Доходи спеціального фонду в аналізований період забезпечували ресурсну базу для реалізації інвестиційних, інфраструктурних та екологічних заходів. У 2019 році вони становили 241,2 млн грн і формувалися за рахунок власних надходжень бюджетних установ (плата за послуги, благодійні внески), надходжень від екологічного податку, продажу комунального майна та земельних ділянок, пайової участі у розвитку інфраструктури та інших цільових джерел. Саме через спеціальний фонд фінансувалися капітальні ремонти доріг, об'єктів житлово-комунального господарства, модернізація соціальної інфраструктури, реалізація природоохоронних програм. У 2020

році доходи спеціального фонду скоротилися до 177,4 млн грн. Це зниження відображає загальну тенденцію пріоритетизації поточних, у тому числі соціальних і протиепідемічних видатків над капітальними, а також тимчасове згортання частини інвестиційних проєктів. У 2021 році дохідність спеціального фонду зросла до 215,8 млн грн, що можна інтерпретувати як ознаку часткового відновлення інвестиційної активності, повернення до реалізації відкладених проєктів та активізації роботи з залучення екологічних і цільових коштів.

Узагальнюючи результати моніторингу, можна констатувати, що впродовж 2019-2021 років фінансова база бюджету м. Запоріжжя перебувала під впливом істотних зовнішніх шоків, передусім пандемії COVID-19 та трансформації державної бюджетної політики. Водночас структура джерел доходів виявилася неоднаково чутливою до цих викликів. Податкові надходження залишалися найстабільнішим і найбільш прогнозованим компонентом, забезпечуючи поступове зростання власної дохідної бази громади. Неподаткові доходи та доходи спеціального фонду, навпаки, зазнали більш відчутних коливань, що підкреслює їхню залежність від ділової активності, інвестиційного клімату та управлінських рішень щодо пріоритетів видатків. Офіційні трансферти виявилися найбільш чутливими до змін у механізмах міжбюджетного вирівнювання та фінансування соціальних програм, що зумовило істотні коливання їх обсягів упродовж трьох років. У цілому можна зробити висновок, що передвоєнна фінансова модель бюджету Запоріжжя поєднувала достатньо міцну податкову основу з високою залежністю від державної підтримки та обмеженою стійкістю інвестиційних джерел, що надалі посилює актуальність диверсифікації доходів і підвищення ефективності їх використання в умовах воєнних та повоєнних трансформацій.

Окремим каналом фінансового забезпечення розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період були кошти, залучені з іноземних джерел. Вони не завжди відображалися безпосередньо у дохідній частині міського бюджету, проте забезпечували реалізацію масштабних інвестиційних та інфраструктурних

проєктів, насамперед у сферах енергоефективності, транспорту, модернізації соціальної інфраструктури та підтримки підприємництва.

Узагальнений аналіз показує, що обсяги іноземного фінансування не були домінуючими порівняно з власними доходами міського бюджету, однак за окремими проєктами до міста та регіону залучалися ресурси у розмірі від десятків до сотень мільйонів гривень. Основні з таких джерел наведено в таблиці 2.2. Суми у гривнях подані орієнтовно, на основі офіційно оголошених обсягів фінансування у валюті проєкту та середніх курсів відповідних років.

Представлені в таблиці 2.2 дані свідчать, що у 2019-2021 рр. м. Запоріжжя та Запорізький регіон у цілому були активними реципієнтами міжнародної фінансової та технічної допомоги. Найбільш капіталомісткими були проєкти у сфері енергоефективності та громадського транспорту, де обсяги залучених коштів вимірювалися сотнями мільйонів гривень. Це дозволяло реалізовувати такі інфраструктурні рішення, які було б складно профінансувати виключно за рахунок місцевого бюджету.

Грантові програми міжнародної технічної допомоги мали відносно менші бюджети, однак їх значення полягало у підтримці інституційних змін: впровадженні електронного урядування, модернізації центрів надання адміністративних послуг, підвищенні енергоефективності в окремих бюджетних установах, розвитку соціальних сервісів. Вони сприяли зміцненню потенціалу міста в середньо- та довгостроковій перспективі.

Загалом іноземне фінансування у довоєнний період виконувало роль важливого доповнення до ресурсів місцевого бюджету, посилюючи розвиткову складову бюджетної політики. У поєднанні з власними доходами та офіційними трансфертами воно формувало багатоканальну систему фінансування, що дозволяла м. Запоріжжю реалізовувати комплексні проєкти модернізації міського середовища.

Таблиця 2.2 - Основні іноземні джерела фінансування розвитку м. Запоріжжя та Запорізького регіону у 2019-2021 рр.

Джерело / програма	Період реалізації	Офіційний обсяг, млн євро / дол. США	Орієнтовний обсяг, млн грн	Коротка характеристика напряму використання
Фонд Е5Р та ЄБРР (проєкт енергоефективної модернізації систем теплопостачання м. Запоріжжя)	Багаторічний проєкт, активна фаза включає довоєнний період	Грант Е5Р - 10 млн євро; кредит ЄБРР - 21 млн євро	Близько 900-1000 млн грн (у сукупності)	Підвищення енергоефективності системи теплопостачання, модернізація тепломереж і котелень, скорочення втрат тепла та викидів.
Програма ЄІБ / ЄБРР з розвитку міського громадського транспорту (урбан-транспортні проєкти)	Початок реалізації - 2019 р., тривалість до 2030 р.	Загальний обсяг програми - 400 млн євро для низки міст України	Частка для м. Запоріжжя оцінюється у сотні млн грн	Закупівля нового рухомого складу електротранспорту, модернізація транспортної інфраструктури, зменшення викидів та підвищення якості перевезень.
Донорські програми підтримки підприємництва та зайнятості в Приазов'ї (зокрема, проєкти для Донеччини та Запорізького регіону)	2019-2021 рр.	Окремі проєкти - до 2,8 млн дол. США та більше	Орієнтовно 70-80 млн грн для двох областей, частина - для громад Запорізької області	Підтримка малого та середнього бізнесу, створення робочих місць, розвиток підприємництва у приазовських громадах.
Програми міжнародної технічної допомоги (GIZ, USAID, ПРООН, NEFCO тощо)	2018-2021 рр. (активна фаза)	Окремі гранти - від 0,2 до 2 млн євро / дол. США	Сукупно - десятки млн грн на рік для регіону	Модернізація ЦНАПів, розвиток електронного урядування, енергоефективність у бюджетних будівлях, підтримка соціальних послуг та ВПО.
Програми агентств системи ООН (UNHCR, IOM, UNICEF та ін.) у Запорізькій області	2019-2021 рр.	Бюджети окремих проєктів - від сотень тисяч до кількох млн дол. США	Кількадесят млн грн у сукупності за період	Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, гуманітарна підтримка, розвиток освітніх і соціальних програм для дітей та молоді.

Джерело: [узагальнено за 31]

Не менш важливим аспектом моніторингу фінансування розвитку є аналіз видаткової частини бюджету. Саме через структуру видатків можна

визначити реальні пріоритети бюджетної політики міста та оцінити, які сфери отримують найбільшу підтримку. У довоєнний період видатки бюджету м. Запоріжжя мали виразну соціальну спрямованість із одночасною орієнтацією на інфраструктурний та економічний розвиток (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка видатків бюджету м. Запоріжжя за 2019-2021 рр.

Напрям	2019	2020	2021	Абс. 20/19	%20/19	Абс. 21/20	%21/20
Освіта	2650,0	2780,0	3015,0	130,0	4,9	235,0	8,5
Охорона здоров'я	640,0	696,4	742,0	56,4	8,8	45,6	6,5
Соцзахист	140,0	153,6	171,2	13,6	9,7	17,6	11,5
Культура	85,0	90,7	94,3	5,7	6,7	3,6	4,0
Спорт	125,0	137,8	149,0	12,8	10,2	11,2	8,1
ЖКГ	1750,0	1930,0	2150,0	180,0	10,3	220,0	11,4
Транспорт	650,0	723,5	810,0	73,5	11,3	86,5	12,0
Аеропорт	180,0	215,0	227,0	35,0	19,4	12,0	5,6
Цифровізація	35,0	54,6	63,0	19,6	56,0	8,4	15,4
Екологія	42,0	47,6	52,0	5,6	13,3	4,4	9,2
НС	16,0	18,9	21,0	2,9	18,1	2,1	11,1
Борг	185,0	213,0	225,0	28,0	15,1	12,0	5,6
Інше	620,0	684,0	720,0	64,0	10,3	36,0	5,3
РАЗОМ	7218,0	7845,1	8440,5	627,1	8,7	595,4	7,6

Джерело: [Узагальнено за 77; 78; 79; 80; 81]

Для детальної характеристики використано структуру видатків за 2020 рік - як найбільш показовий та напружений з точки зору фіскальних викликів рік. Загальний обсяг видатків бюджету міста у 2020 році становив 7,85 млрд грн, із яких понад 6,65 млрд грн припадало на загальний фонд і близько 1,2 млрд грн - на спеціальний фонд.

Аналіз структури видатків бюджету м. Запоріжжя за 2019-2021 рр. дає змогу виявити як сталі пріоритети місцевої бюджетної політики, так і зміни, зумовлені кризовими явищами та інвестиційними рішеннями. У цілому видатки зросли з 7,22 млрд грн у 2019 р. до 7,85 млрд грн у 2020 р. та 8,44 млрд грн у 2021 р., тобто загальний обсяг видатків за два роки збільшився на понад 1,2 млрд грн.. Така динаміка свідчить, з одного боку, про розширення

масштабів бюджетного фінансування, а з іншого - про зростання навантаження на міський бюджет із одночасною потребою зберігати його збалансованість.

Найбільшою статтею видатків упродовж усіх трьох років залишалася освіта, Фінансування цієї галузі зросло з 2650,0 млн грн у 2019 р, до 2780,0 млн грн у 2020 р, та 3015,0 млн грн у 2021 р. Збільшення на 365 млн грн за період (+13,8 %) свідчить про стабільний пріоритет освітньої сфери, що відповідає як державним стандартам, так і очікуванням місцевої громади. Основними напрямами використання коштів були оплата праці педагогічних працівників, забезпечення функціонування шкіл і дитячих садків, оплата енергоносіїв, організація харчування дітей, а також оновлення матеріально-технічної бази закладів у рамках реформи «Нова українська школа». Поступове нарощування видатків дозволяло не лише підтримувати поточну роботу закладів освіти, а й створювати умови для модернізації освітньої інфраструктури та адаптації освітнього процесу до нових викликів, зокрема пов’язаних із пандемією та переходом до дистанційних і змішаних форм навчання.

Видатки на охорону здоров’я демонстрували ще більш виразну позитивну динаміку. Якщо у 2019 р, вони становили 640,0 млн грн, то у 2020 р, зросли до 696,4 млн грн, а у 2021 р, - до 742,0 млн грн.. Зростання фінансування медицини було безпосередньо пов’язано з пандемією COVID-19, яка вимагала додаткових ресурсів на закупівлю медичного обладнання, медикаментів, засобів індивідуального захисту, розгортання додаткових ліжок, модернізацію інфекційних відділень та реанімацій. Окрім того, частина коштів спрямовувалася на поточне утримання мережі міських лікарень і поліклінік та оплату енергоносіїв, що в сукупності забезпечувало базову функціональну стійкість системи охорони здоров’я на місцевому рівні. Таким чином, збільшення видатків на медицину мало не декларативний, а цілком прагматичний характер - воно було зумовлено потребою захисту життя і здоров’я населення у надзвичайних умовах.

Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення, хоча й займали відносно невелику частку у загальній структурі бюджету, також зростали протягом усього періоду - з 140,0 млн грн у 2019 р, до 153,6 млн грн у 2020 р, та 171,2 млн грн у 2021 р.. Це свідчить про посилення ролі міського бюджету в підтримці вразливих категорій населення: малозабезпечених громадян, осіб з інвалідністю, учасників АТО/ООС, внутрішньо переміщених осіб, дітей та молоді, які потребують соціального супроводу. Кошти спрямовувалися на фінансування територіальних центрів соціального обслуговування, надання адресної матеріальної допомоги, реалізацію міських соціальних програм. Зростання видатків у цій сфері в умовах економічної нестабільності та пандемії є індикатором соціально орієнтованого характеру бюджетної політики.

Фінансування культури і мистецтва та фізичної культури і спорту протягом 2019-2021 рр., також демонструвало стабільну позитивну динаміку, Видатки на культуру зросли з 85,0 до 94,3 млн грн, а на спорт - зі 125,0 до 149,0 млн грн.. Це дало змогу підтримувати мережу закладів культури (бібліотек, палаців культури, музеїв), зберігати кадровий потенціал, проводити культурно-мистецькі заходи, здійснювати капітальні ремонти і часткове оновлення матеріально-технічної бази, У сфері спорту забезпечувалося утримання дитячо-юнацьких спортивних шкіл, модернізація спортивних комплексів, проведення змагань, придбання інвентарю. Така динаміка є важливою з точки зору формування гуманітарного середовища та розвитку людського капіталу, оскільки культура і спорт виконують не лише дозвіллєву, а й виховну, інтеграційну та профілактичну функції.

Одна з ключових ознак довоєнної бюджетної політики м, Запоріжжя - суттєве посилення фінансування житлово-комунального господарства, благоустрою та транспорту. Видатки на ЖКГ та благоустрій зросли з 1750,0 млн грн у 2019 р, до 2150,0 млн грн у 2021 р,, а на транспорт і дорожнє господарство - з 650,0 до 810,0 млн грн.. Це відображає курс міста на модернізацію інфраструктури: ремонт та реконструкцію житлового фонду,

заміну ліфтів, ремонт доріг і тротуарів, озеленення територій, впровадження енергоефективних заходів, підтримку роботи комунальних підприємств, оновлення рухомого складу громадського транспорту. Інвестиції у транспортну та комунальну інфраструктуру є необхідною умовою підвищення комфортності проживання, конкурентоспроможності міського середовища й привабливості міста для бізнесу та інвесторів.

Окремим важливим напрямом виступало фінансування міжнародного аеропорту «Запоріжжя», видатки на який зросли з 180,0 млн грн у 2019 р, до 227,0 млн грн у 2021 р.. Реалізація проєктів реконструкції аеродромних покриттів, модернізації світлосигнального та навігаційного обладнання, оновлення інфраструктурних об’єктів сприяла перетворенню аеропорту на один із ключових транспортних вузлів регіону. Такі інвестиції мають стратегічний характер, оскільки розширюють можливості для ділових контактів, туризму й міжнародної кооперації, формуючи довгострокові передумови економічного зростання.

Найвищі темпи зростання продемонструвала стаття «Цифровізація та безпека міського простору»: видатки збільшилися з 35,0 млн грн у 2019 р, до 54,6 млн грн у 2020 р, та 63,0 млн грн у 2021 р.. Понад півтораразове збільшення за один рік свідчить про те, що цифрова трансформація та розвиток системи «Безпечне місто» стали пріоритетним напрямом модернізації міського управління. Кошти спрямовувалися на розширення мережі відеоспостереження, впровадження електронних сервісів для населення, вдосконалення електронного документообігу, оновлення комп’ютерної техніки і програмного забезпечення. Це підвищувало прозорість та ефективність роботи органів місцевого самоврядування, сприяло зміцненню громадської безпеки, покращенню доступу громадян до послуг.

Певне зростання спостерігалося і за статтею «Охорона навколишнього природного середовища»: з 42,0 млн грн у 2019 р, до 52,0 млн грн у 2021 р.. Хоча частка цих видатків залишається відносно невеликою, позитивна динаміка свідчить про поступове посилення екологічного виміру місцевої

політики. Видатки спрямовувалися на реконструкцію очисних і каналізаційних споруд, розвиток зелених зон, підтримку діяльності міського ботанічного саду, реалізацію природоохоронних заходів та інформаційно-просвітницьких кампаній, Для промислового міста з високим рівнем техногенного навантаження такі інвестиції є важливими для покращення якості довкілля та умов життя населення.

Видатки на надзвичайні ситуації та рятувальні служби, хоча й становили лише частки відсотка від загального обсягу, також зростали - з 16,0 млн грн у 2019 р, до 21,0 млн грн у 2021 р.. Це свідчить про підвищення уваги до системи цивільного захисту, підготовки до реагування на потенційні надзвичайні ситуації та техногенні аварії. Зростання фінансування дозволяло підтримувати належний рівень матеріального забезпечення аварійно-рятувальних служб, оновлювати обладнання, формувати матеріальні резерви.

Видатки на обслуговування боргу зросли з 185,0 млн грн у 2019 р, до 225,0 млн грн у 2021 р,, що пов’язано з активним залученням кредитів для реалізації інфраструктурних і транспортних проєктів. З одного боку, це створює додаткове навантаження на бюджет у вигляді процентних платежів, з іншого - відображає стратегічне рішення міста скористатися позиковими ресурсами для прискорення модернізації міського господарства. Важливим завданням у такій ситуації є підтримання боргової стійкості бюджету та забезпечення того, щоб інвестиційні проєкти, профінансовані за рахунок кредитів, мали відчутний соціально-економічний ефект.

Стаття «Інші видатки» включала адміністративні витрати, загальнодержавні функції, резервний фонд та інші програми, що забезпечують поточне функціонування міської інфраструктури й органів управління. Зростання цих видатків з 620,0 млн грн у 2019 р, до 720,0 млн грн у 2021 р, загалом відображає збільшення вартості утримання управлінського апарату, інфляційні процеси та розширення спектра завдань місцевої влади. Водночас із погляду ефективності бюджетної політики важливо контролювати, щоб

адміністративні та інші поточні витрати не витісняли розвиткові видатки і не зменшували можливостей для фінансування стратегічних інвестицій.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що структура видатків бюджету м, Запоріжжя у 2019-2021 рр, мала чітко виражений соціальний характер із водночас помітним посиленням інфраструктурної та інвестиційної складової, Збереження пріоритету освіти, охорони здоров'я й соціального захисту поєднувалося з нарощуванням фінансування житлово-комунального господарства, транспорту, аеропорту, цифровізації та екології. Така модель бюджетних витрат дозволяла міській владі не лише виконувати делеговані соціальні функції, а й формувати основу для довгострокового розвитку міста, модернізації його інфраструктури та підвищення якості життя мешканців.

Проведений моніторинг фінансування розвитку м. Запоріжжя у довоєнний період дозволяє зробити низку узагальнених висновків.

По-перше, бюджет міста продемонстрував достатньо високий рівень стійкості до зовнішніх шоків. Попри суттєве скорочення загальних доходів у 2020 році, власні доходи зберегли позитивну динаміку, що свідчить про сильний фіскальний потенціал та ефективне адміністрування податків.

По-друге, структура доходів характеризується домінуванням ПДФО та значною роллю місцевих податків і зборів. Це означає, що фінансова спроможність міста тісно пов'язана з розвитком ринку праці, рівнем зайнятості, заробітної плати та станом підприємницького середовища. Офіційні трансферти, хоча й зменшилися в кризовий період, залишаються важливим інструментом підтримки делегованих державою повноважень та окремих інвестиційних проєктів,

По-третє, аналіз видаткової частини свідчить про соціально орієнтований характер бюджетної політики м, Запоріжжя. Провідні позиції посідають видатки на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство та транспортну інфраструктуру. Навіть у кризовий 2020 рік місто зберігло пріоритетність фінансування базових соціальних

послуг і одночасно продовжувало реалізовувати ключові інфраструктурні проєкти.

Окремо слід відзначити роль іноземних джерел фінансування, які доповнювали власні ресурси міста та дозволяли реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти у сферах транспорту, енергоефективності, цифровізації та модернізації соціальної інфраструктури. Залучення міжнародних кредитів і грантів сприяло впровадженню сучасних підходів до управління фінансами, підвищенню прозорості та ефективності використання бюджетних коштів.

Таким чином, довоєнний період 2019-2021 рр., може бути охарактеризований як період випробувань і водночас підтвердження здатності міста забезпечувати збалансований розвиток. Отримані результати створюють необхідну аналітичну базу для подальшого дослідження трансформацій бюджетної політики м. Запоріжжя в умовах повоєнної відбудови та формування нових стратегічних пріоритетів.

2.2 Дослідження викликів та фінансового управління м. Запоріжжя у період повномасштабної війни

Російсько-українська війна, що розпочалася у 2020 році як гібридна, а 24 лютого 2022 року переросла у повномасштабну агресію, вразила всі аспекти суспільного життя в Україні, До традиційних проблем, із якими стикалася держава до війни (як-от зміцнення інститутів влади, подолання корупції, інноваційний розвиток економіки тощо), додалися виклики воєнного часу, Ключовими серед них стали захист суверенітету та територіальної цілісності країни і переведення життя держави у формат воєнного стану. Це знайшло відображення в Законі України про правовий режим воєнного стану від 12 травня 2015 року № 389-VIII [53], Цей Закон встановлює сутність правового режиму воєнного стану, регулює порядок його запровадження та припинення, визначає правові основи функціонування органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, місцевого

самоврядування, а також підприємств, установ та організацій у період дії воєнного стану, Окрему увагу приділено гарантіям захисту прав і свобод громадян, а також правам і законним інтересам юридичних осіб [45].

Запровадження воєнного стану вимагало кардинальних змін у багатьох напрямах державної політики, зокрема й регіональної. Йшлося про розробку нових теоретичних засад у цій сфері та створення актуальних підходів до управління регіональним розвитком і відновленням територій (регіонів, територіальних громад чи населених пунктів).

Основні положення таких змін відображені у Законі України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій від 9 липня 2022 року № 2389-IX [46]. Цей Закон встановлює ключові правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні основи державної регіональної політики, яка є невід'ємною частиною внутрішньої політики України, Він окреслює специфіку відновлення регіонів і територій, що зазнали наслідків збройної агресії проти України, впроваджує спеціальний режиму відновлення та стимулювання розвитку постраждалих територій шляхом створення нової архітектури взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. Це необхідно для залучення інвестиційних ресурсів і їхнього розподілу відповідно до пріоритетів (зокрема об’єкти з військовим призначенням та критичною інфраструктурою) [46].

Запровадження воєнного стану зумовило кардинальні зміни у державній та регіональній політиці, зокрема в частині підходів до управління розвитком територій і відновленням постраждалих регіонів.

Основні положення таких змін відображені у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 9 липня 2022 року № 2389-IX [46]. Цим Законом встановлено правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні й організаційні засади

державної регіональної політики, окреслено специфіку відновлення регіонів і територій, що зазнали наслідків збройної агресії, а також запроваджено спеціальний режим стимулювання розвитку постраждалих територій шляхом нової архітектури взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами, Такий підхід має забезпечити ефективне залучення інвестиційних ресурсів і їхній розподіл відповідно до пріоритетів, насамперед щодо об'єктів критичної інфраструктури та оборонного призначення [46].

Встановлення воєнного стану є серйозним викликом для будь-якої країни, адже це суттєво впливає на її економічну стабільність, бюджетну систему, фінансову політику та управління ресурсами. Україна, протистоячи військовій агресії, змушена масштабно трансформувати фінансовий сектор і управлінські процеси задля збереження стійкості економіки. Фінансова система держави наразі стикається з низкою викликів: збільшенням витрат на обороноздатність та соціальний захист населення, зниженням податкових надходжень, залежністю від зовнішньої фінансової допомоги, інфляційним тиском і валютною нестабільністю, а також недостатньою прозорістю фінансових процесів.

Запоріжжя -адміністративний центр Запорізької області, що до початку повномасштабного вторгнення російських військ у березні 2022 року було одним із провідних промислових, енергетичних, логістичних і культурних осередків південного сходу України. Місто є значущим індустріальним центром України, де функціонують машинобудівні, енергетичні та металургійні підприємства державного рівня, якими намагалися заволодіти російські окупанти, Запоріжжя має значний промисловий потенціал, який охоплював 17 великих підприємств, 317 середніх і 8,4 тисячі малих, Розташоване на березі Дніпра, воно до війни виконувало важливу роль у транспортному сполученні водними шляхами. Станом на початок 2022 року тут проживало близько 710 тисяч осіб, що виводило місто на шосте місце за чисельністю населення в Україні [43].

Під час активної фази російсько-української війни м. Запоріжжя проявляє героїзм у боротьбі з агресором і не потрапило під окупацію, незважаючи на те, що близько 60% області було захоплено російськими військами в лютому-березні 2022 року. Запорізька область залишилася зоною активних бойових дій і входить до числа регіонів, котрі найбільше постраждали від ракетних і артилерійських обстрілів. Ці події спричинили масову хвилю переселення мешканців до самого міста, У перші місяці війни м. Запоріжжя стало важливим логістичним центром для забезпечення армії та прийняття десятків тисяч переселенців із окупованих територій та зон бойових дій. До грудня 2023 року в місті знайшли притулок близько 233 тисяч переселенців, тоді як третина місцевого населення виїхала до більш безпечних регіонів. Це спричинило подвійний тиск на бюджет: із одного боку - зменшення доходів від традиційних платників податків, з іншого - різке зростання видатків на соціальний захист, гуманітарну підтримку та утримання інфраструктури [43].

Війна значно вплинула на життєдіяльність Запоріжжя. Через регулярні повітряні тривоги та обстріли економіка, екологія та інфраструктура зазнали значного тиску. Багато промислових підприємств були змушені тимчасово скоротити або зупинити виробництво, частина бізнесу релокувалася до більш безпечних регіонів. Не зважаючи на ці виклики, Запоріжжя лишається важливим промисловим центром із розвиненою металургією, машинобудуванням, хімічною та легкою промисловістю [43].

Разом з тим, проблемою для міста є високий рівень забруднення повітря від промислових підприємств і транспорту. Показники якості повітря у регіоні не відповідають екологічним нормам. Ситуація ще більше погіршилася після руйнування Каховського водосховища, наслідком чого стали нові осередки виділення пилу поблизу міської агломерації. Також негативний вплив на довкілля спричинило руйнування лісосмуг і обміління Дніпра через знищення водосховища, що призвело до зміни мікроклімату й частішого виникнення спеки та посух [43].

Місцева влада спільно з комунальними службами постійно працює над відновленням житлових будівель, транспортної та енергетичної інфраструктури після обстрілів, У місті діють вісім закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації, 17 професійно-технічних закладів і 123 загальноосвітні школи, Проте через війну багато вчителів і учнів були евакуйовані, а навчання переважно перейшло на онлайн форму навчання [43].

Суттєвий вплив на місцеві бюджети, зокрема бюджет м. Запоріжжя, мали зміни до Бюджетного кодексу України, ухвалені у березні 2022 року (Закон № 2134-IX) [82]. Вони передбачили гнучкіший режим перерозподілу коштів між загальним і спеціальним фондами, тимчасове скасування вимог щодо складання та затвердження середньострокових прогнозів місцевих бюджетів, послаблення регламентації строків подання звітності, а також відтермінування запровадження окремих норм щодо акцизного податку з роздрібного продажу тютюнових виробів.

Одночасно постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 року № 590 [44], яка встановила порядок роботи Державної казначейської служби в особливому режимі під час воєнного стану, визначила жорстку черговість фінансування видатків: у першу чергу - оборона і безпека, заходи у межах правового режиму воєнного стану, у другу - заробітна плата працівників бюджетних установ, а інші витрати можуть здійснюватися лише після забезпечення цих пріоритетів. Це суттєво обмежило дискреційні можливості органів місцевого самоврядування, але водночас створило чіткі рамки для антикризового фінансового управління.

На місцевому рівні бюджет залишається ключовим інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку територій, утримання інфраструктури та надання якісних публічних послуг. Фінансова стійкість місцевих бюджетів залежить від збалансованості доходів і видатків, а також від можливості оперативно реагувати на зовнішні шоки. У період повномасштабної війни геополітичні й безпекові фактори істотно ускладнили цей процес. Вагомого значення набула кредитна компонента формування

бюджету, тобто залучення додаткових ресурсів через міжбюджетні відносини, державні програми підтримки та позикові інструменти. Разом із тим зростання боргового навантаження несе ризики фіскальної нестабільності, особливо для прифронтових громад, які одночасно потребують значних інвестицій у відновлення й модернізацію інфраструктури.

Аналіз довідок про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади свідчить, що у 2022-2024 роках фінансова система міста функціонувала в умовах підвищеної невизначеності, але продемонструвала адаптивність до воєнних викликів.

У 2022 році, першому повному році дії воєнного стану, доходи бюджету склали 8 897,9 млн грн., з яких загальний фонд - 7 482,3 млн грн (84,1 %), спеціальний фонд - 119,4 млн грн (1,3 %), офіційні трансферти - 1 296,2 млн грн (14,6 %). План доходів виконано лише на 92 %, що означає недонадходження 647,7 млн грн, передусім за рахунок зменшення надходжень від плати за землю, єдиного та акцизного податків [47].

Основним джерелом надходжень був податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) - 5 212,8 млн грн, або 69,7 % загального обсягу. Його приріст на 19,1 % порівняно з 2021 р, зумовлений збільшенням кількості військовослужбовців і розміру грошового забезпечення відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28,02,2022 № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» [50].

Водночас надходження від цивільного сектору помітно скоротилися, що засвідчує падіння ділової активності та перенесення податкового навантаження на військову складову економіки.

У 2023 р, доходи зросли до 9 504,5 млн грн, що на 606,6 млн грн (+6,8 %) більше, ніж у попередньому році, що свідчить про певну адаптацію місцевої економіки до умов війни [48].

Водночас структура доходів зазнала суттєвих змін: частка ПДФО у загальному обсязі залишилась домінуючою (66,4 %), однак надходження від

цього податку почали зменшуватися внаслідок централізації військового ПДФО до державного бюджету з жовтня 2023 року. Це означає, що значна частина ресурсу, яка раніше забезпечувала стабільність місцевих фінансів, була перерозподілена на користь центрального рівня. Натомість спостерігалося зростання надходжень від єдиного податку (1 065,8 млн грн, +12,7 %) та акцизного податку (503,1 млн грн, +72,5 %), що свідчить про часткове відновлення підприємницької активності та збільшення обсягів споживання окремих товарів. Плата за землю залишалась відносно стабільною (764,5 млн грн), а власні надходження бюджетних установ зросли до 267,5 млн грн, що відобразило активізацію їхньої господарської діяльності [48].

Незважаючи на прифронтовий статус, 2024 рік став переломним у відновленні фінансової системи міста. Загальні доходи бюджету зросли до 10 912,8 млн грн (+7,7 % до 2023 р,), план доходів перевиконано (102,6 %), що забезпечило понадпланові надходження у 209,6 млн грн. Структура доходів демонструє посилення ролі місцевих податків і зборів: ПДФО - 4 942,5 млн грн (60,7 %); місцеві податки і збори - 2 497,0 млн грн, з них плата за землю - 962,7 млн грн (+25,9 %), єдиний податок - 1 408,2 млн грн (+32 %); акцизний податок - 571,1 млн грн (+13,5 %); плата за адмінпослуги - 45,8 млн грн (+27 %) [49].

Зростання цих позицій свідчить про адаптацію бізнесу, відновлення окремих сегментів ринку та підвищення ефективності адміністрування місцевих податків, Вперше місто отримало 5,7 млн грн міжнародної допомоги від Всесвітньої продовольчої програми ООН [49].

Значні зміни відбулися і у структурі видатків бюджету. У 2022 році їх обсяг становив 8 448,5 млн грн, із яких 7 759,2 млн грн - видатки загального фонду та 689,2 млн грн - спеціального фонду [47]. Основна частка припала на соціально-культурну сферу - 4 635,2 млн грн (54,9 %), зокрема на освіту - 3 439,5 млн грн, охорону здоров’я - 608,4 млн грн, соціальний захист - 324,7 млн грн. [47]. На житлово-комунальне господарство спрямовано 2 021,3 млн грн, транспорт - 628,7 млн грн, оборону - 263,2 млн грн. Видатки на оплату праці

склали 3 630,2 млн грн, що становить 99,7 % кошторису, тобто пріоритет «захищених» видатків був повністю збережений [47].

У 2023 році загальний обсяг видатків збільшився до 9 793,2 млн грн, у тому числі 8 132,7 млн грн - видатки загального фонду та 1 190,6 млн грн - спеціального. [48] Приблизно половина видатків була зосереджена у сфері освіти, охорони здоров'я та управління (4 931,3 млн грн). Витрати на оплату праці становили 3 584,6 млн грн, на комунальні послуги - 275,1 млн грн. [48] Важливим інструментом підтримки бюджету розвитку стали кредити: у 2023 році було залучено 200 млн грн і погашено боргових зобов'язань на суму 469,9 млн грн, що свідчить про обережну, але активну боргову політику, спрямовану на збереження інвестиційної складової та одночасне обмеження боргового навантаження [48].

У 2024 році видатки бюджету досягли 10 537,0 млн грн (+7,6 % до 2023 року). На соціально-культурну сферу спрямовано 5 844,9 млн грн (55,5 %), у тому числі на освіту - 4 072,4 млн грн, охорону здоров'я - 666,5 млн грн, культуру - 167,1 млн грн, фізичну культуру і спорт - 202,7 млн грн. Видатки розвитку зросли до 1 024,1 млн грн, що свідчить про поступовий перехід від моделі «виживання» до моделі «керованого відновлення», де поряд із підтримкою поточних потреб посилюється інвестиційний компонент [49]. Важливе місце посіли також видатки на житлово-комунальне господарство, транспорт, укриття, відновлення критичної інфраструктури - напрями, безпосередньо пов'язані з безпекою та життєздатністю прифронтового міста.

Міжбюджетна підтримка з боку держави відіграла вирішальну роль у забезпеченні стійкості фінансової системи Запоріжжя. У 2022 році обсяг трансфертів становив 1 296,2 млн грн (освітня субвенція, дотації на компенсацію втрат доходів, субвенції на підтримку постраждалих територій). [47] У 2023 році цей показник зріс до 1 610,3 млн грн. зокрема освітня субвенція досягла 1 055,4 млн грн, а субвенції на відновлення об'єктів, пошкоджених війною, - 238,3 млн грн. [48] У 2024 році міжбюджетні трансферти збільшилися до 2 413,2 млн грн (+50 % до 2023 року), у тому числі

освітня субвенція - 1 329,9 млн грн, дотації на підтримку прифронтових територій - 469,7 млн грн, субвенції на ліквідацію наслідків агресії - 273,7 млн грн, програми відновлення та модернізації об'єктів - понад 35 млн грн. [49] Така динаміка засвідчує зростаючу роль державної підтримки як стабілізатора місцевих фінансів в умовах війни.

Окремим напрямом фінансового управління стала активізація співпраці міста з міжнародними донорами. Завдяки роботі Інституту розвитку міста Запоріжжя й виконавчих органів міської ради налагоджено взаємодію з понад тридцятьма міжнародними організаціями - UNICEF, UNDP, UNHCR, IOM, GIZ, THW, USAID, KfW, Українським Червоним Хрестом, Всесвітньою продовольчою програмою (WFP), Transparency International Ukraine та ін. [51; 52; 53; 54].

Ці партнерства охоплюють гуманітарні, соціальні, освітні, інфраструктурні та енергетичні напрями. Наприклад, за підтримки уряду Німеччини через банк розвитку KfW та у співпраці з UNICEF у Запоріжжі створено Resilience Center - простір для психосоціальної підтримки дітей і сімей, які постраждали від війни; за участі UNDP реалізуються проєкти раннього відновлення та модернізації інфраструктури за рахунок внеску уряду Республіки Корея; Український Червоний Хрест забезпечує місто генераторами, обігрівальним обладнанням і технікою для пунктів розміщення ВПО; WFP надає продуктові набори та фінансову підтримку, а Transparency International Ukraine здійснює моніторинг публічних закупівель і сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу [51; 52; 53; 54].

Узагальнена характеристика співпраці міста з донорами може бути представлена в таблиці 2.4.

Завдяки залученню міжнародної допомоги частину гуманітарного та соціального навантаження вдалося зняти з місцевого бюджету, що дало змогу спрямувати більше власних ресурсів на забезпечення критичної інфраструктури, оплату праці працівників соціальної сфери, підтримку комунальних підприємств і реалізацію окремих інвестиційних проєктів. За

оцінками експертних організацій, Запоріжжя зберігає відносно високий рівень прозорості публічних фінансів і закупівель, що підвищує довіру міжнародних партнерів та сприяє подальшому залученню фінансової допомоги [54].

Таблиця 2.4 - Співпраця м. Запоріжжя з міжнародними донорами у період повномасштабної війни (2022-2024 рр.)

Міжнародна організація / донор	Основний напрям співпраці	Форма допомоги	Приклади реалізованих або діючих проєктів
1	2	3	4
UNICEF (Дитячий фонд ООН)	Освіта, соціальна підтримка, психологічна допомога дітям	Гранти, матеріальна допомога, технічна підтримка	Відкриття *Resilience Center Zaporizhzhia* для психосоціальної підтримки дітей і сімей, спільно з KfW
KfW Development Bank (уряд Німеччини)	Відновлення інфраструктури, гуманітарні програми	Фінансування проєктів через грантові та кредитні механізми	Співфінансування Resilience Center у Запоріжжі, програми енергозбереження муніципалітетів
UNDP (Програма розвитку ООН)	Раннє відновлення, місцевий розвиток, підтримка громад	Гранти, технічна допомога	Програма відновлення за кошти уряду Республіки Корея (20,79 млн дол, США), частково реалізується у Запорізькій області
UNHCR (Агентство ООН у справах біженців)	Допомога ВПО, забезпечення житлом і гуманітарними товарами	Матеріальна допомога, технічна підтримка	Надання тимчасового житла, допомога переселенцям, обладнання укриттів
IOM (Міжнародна організація з міграції)	Підтримка ВПО, відновлення місцевих громад	Гранти, технічна допомога	Розподіл гуманітарних наборів, забезпечення переселенців речами першої необхідності
GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва)	Енергоефективність, управління кризами, цифровізація	Технічна допомога, експертна підтримка	Програми енергоефективності в закладах освіти, навчальні тренінги для місцевих служб
THW (Федеральне агентство технічної допомоги, Німеччина)	Цивільна безпека, реагування на надзвичайні ситуації	Гуманітарна, технічна допомога	Поставка обладнання для рятувальних служб Запоріжжя
USAID (Агентство США з міжнародного розвитку)	Місцеве самоврядування, економічна стійкість	Гранти, консультаційна підтримка	Програми UCBI-4, підтримка ЦНАПів і цифрових сервісів громади
Український Червоний Хрест	Гуманітарна допомога населенню, підтримка ВПО	Матеріальна допомога	Передача генераторів, техніки, медикаментів для пунктів розміщення ВПО у місті

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Всесвітня продовольча програма (WFP)	Гуманітарна продовольча підтримка	Фінансова і натуральна допомога	Надання харчових наборів і грантових коштів (5,7 млн грн) міському бюджету
Transparency International Ukraine	Прозорість закупівель, підзвітність місцевих бюджетів	Аналітична, експертна підтримка	Моніторинг публічних закупівель у Запоріжжі, звіт *"Unbreakable Zaporizhzhia"*

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що фінансова система м. Запоріжжя у період повномасштабної війни зазнала безпрецедентного навантаження, зумовленого поєднанням воєнних, економічних і соціальних чинників. Втрата частини доходів унаслідок централізації військового ПДФО до державного бюджету, скорочення господарської активності, міграція населення, обмеження капітальних видатків і зростання потреб у соціальному захисті суттєво ускладнили виконання міського бюджету. Водночас місто продемонструвало високий рівень адаптивності фінансового управління: активізовано податкову політику, посилено адміністрування місцевих податків і зборів, удосконалено претензійно-позовну роботу з орендарями землі, оптимізовано структуру видатків, збережено пріоритет «захищених» статей і критичної інфраструктури.

Роль міжбюджетних трансфертів та міжнародної допомоги у цей період істотно зросла: держава взяла на себе функцію макрофінансового стабілізатора для прифронтових громад, а міжнародні організації - партнера, який забезпечує реалізацію гуманітарних, соціальних та інфраструктурних проєктів. Така модель багаторівневого фінансування дозволила Запоріжжю не лише підтримати базову життєздатність міста, а й розпочати перехід від режиму «виживання» до поступового відновлення. Стратегічним завданням на найближчі роки є збереження довіри донорів, подальше зміцнення прозорості й підзвітності бюджетного процесу, підвищення інвестиційної привабливості та розширення можливостей для розвитку місцевої економіки як основи сталого післявоєнного зростання громади.

У цьому контексті подальший аналіз джерел фінансування промислового регіону під час війни (підпункт 2.3) дасть змогу більш детально розкрити співвідношення між власними доходами міського бюджету, державною підтримкою, позиковими ресурсами, грантовими програмами та міжнародною технічною допомогою, а також оцінити їхній внесок у забезпечення фінансової стійкості й відновлення м, Запоріжжя.

Найважливішою особливістю фінансового управління м. Запоріжжя у період повномасштабної війни є поступовий перехід від «класичної» моделі збалансування доходів і видатків до моделі кризового й післякризового бюджетування, орієнтованої на виживання та відновлення прифронтового міста.

Виконання бюджету у 2022-2024 роках здійснювалося в умовах постійної дії воєнного стану, загроз ракетних ударів та значної невизначеності, що прямо визнається у довідках про виконання бюджету міської територіальної громади. При цьому фінансова система продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов: навіть за падіння частини доходів від цивільного сектору та централізації військового ПДФО на користь державного бюджету місто забезпечило приріст загального обсягу доходів, поступове відновлення видатків розвитку та виконання ключових соціальних зобов’язань [49].

Управлінські рішення міської влади в цих умовах були підпорядковані, з одного боку, жорстким обмеженням постанови Кабінету Міністрів України № 590 щодо пріоритетності видатків на оборону, безпеку та «захищені» статті, а з іншого - необхідності підтримувати базову життєдіяльність міста та закладати основу для майбутнього відновлення [44]. Це проявилося у концентрації ресурсів на оплаті праці працівників бюджетної сфери, утриманні критичної інфраструктури, наданні послуг у сферах освіти, охорони здоров’я та соціального захисту, тоді як частина другорядних або іміджевих проєктів була заморожена чи перенесена.

Одночасно посилювалося адміністрування місцевих податків і зборів, претензійно-позовна робота з платниками орендної плати за землю, оптимізувалася мережа бюджетних установ, що дозволило компенсувати частину втрат від скорочення надходжень і змін міжбюджетного перерозподілу.

Окремого значення для фінансової стійкості Запоріжжя набув багаторівневий характер ресурсного забезпечення, що поєднав власні доходи, міжбюджетні трансферти та міжнародну допомогу. Зростання обсягів трансфертів у 2023-2024 роках, насамперед освітньої субвенції, дотацій на підтримку прифронтових територій та субвенцій на ліквідацію наслідків агресії, перетворило державний бюджет на ключовий стабілізатор фінансової системи міста. Паралельно інституційно оформився канал взаємодії з міжнародними донорами: Інститут розвитку міста Запоріжжя координує співпрацю громади з гуманітарними та інфраструктурними партнерами (UNICEF, UNDP, KfW, WFP та ін.), забезпечуючи залучення грантових і технічних ресурсів для проєктів відновлення, підтримки ВПО, модернізації соціальної й комунальної інфраструктури.

Завдяки цьому частину гуманітарних і соціальних видатків вдалося профінансувати поза межами міського бюджету, що вивільнило додатковий простір для фінансування критичної інфраструктури та капітальних проєктів.

Важливим елементом сучасної моделі фінансового управління є підтримання прозорості та підзвітності бюджетного процесу навіть в умовах війни. Регулярне оприлюднення рішень про бюджет, звітів та довідок про його виконання на офіційному порталі міської ради, а також відображення ключових індикаторів бюджету Запорізької міської територіальної громади на національному порталі відкритих бюджетних даних сприяють збереженню довіри з боку мешканців і міжнародних партнерів та створюють передумови для подальшого залучення зовнішніх ресурсів. На цьому тлі основними викликами для фінансового управління залишаються ризики звуження податкової бази через міграцію населення і релокацію бізнесу, залежність від

міжбюджетних трансфертів і донорських програм, а також необхідність одночасно обслуговувати наявні боргові зобов’язання та фінансувати масштабні програми відновлення. Подальший розвиток системи управління публічними фінансами у місті вимагатиме поєднання суворої фіскальної дисципліни, активної політики залучення інвестицій і грантів та збереження високих стандартів прозорості й підзвітності, що є ключовою передумовою сталого повоєнного відновлення Запоріжжя.

Для системної оцінки ефективності фінансового управління м. Запоріжжя в умовах воєнного стану доцільно проаналізувати ступінь дотримання базових принципів місцевих фінансів у довоєнний та воєнний періоди (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Ключові принципи місцевих фінансів та їх практична реалізація в умовах війни (на прикладі м, Запоріжжя)

Принцип	Суть принципу	Практична реалізація / Показник	Дані по м, Запоріжжя (довоєнний та воєнний період)
1	2	3	4
Фінансова автономія	Право місцевої влади самостійно формувати та використовувати власні фінансові ресурси.	Частка власних доходів у загальному обсязі доходів бюджету.	2020 р. (довоєнний): 82,5% (6 222,2 млн грн / 7 540,6 млн грн),
			2024 р, (воєнний): Значно обмежена через централізацію ПДФО, Власні доходи - 8 499,6 млн грн, але критично зросла залежність від трансфертів (2 413,2 млн грн або 22,1% доходів),
Фіскальна еквівалентність	Пропорційність внесків платників податків отриманим вигодам від місцевих послуг та інфраструктури.	Рівень надходжень від місцевих податків і зборів, які безпосередньо пов'язані з використанням інфраструктури (земля, нерухомість, місцеві ліцензії).	2024 р,: Місцеві податки та збори становили 2 497,0 млн грн (плата за землю - 962,7 млн грн, єдиний податок - 1 408,2 млн грн), Їхня роль зросла як компенсація втрати ПДФО,

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Вертикальний фіскальний баланс	Відповідність обсягу доходів місцевої влади її законодавчим обов'язкам,	Співвідношення між обсягом делегованих державою повноважень (напр,, освіта, медицина) та обсягом коштів, отриманих для їх виконання (трансферти),	Умови війни порушують баланс: обсяг соціальних потреб (ВПО, лікування поранених) зріс, а ресурси скоротилися, Покриття відбувається через цільові субвенції (напр,, освітня субвенція у 2024 р, - 1 329,9 млн грн),
Горизонтальний фіскальний баланс	Справедливий перерозподіл коштів між багатими та бідними громадами,	Обсяг дотацій вирівнювання та спеціальних трансфертів для регіонів, що постраждали,	Запоріжжя отримує спеціальну підтримку як прифронтове місто: у 2024 р, дотації на підтримку прифронтових територій - 469,7 млн грн,
Ефективність публічного управління	Досягнення цілей за мінімальних витрат через контроль, координацію та прозорість,	Рівень виконання бюджету (план/факт), прозорість закупівель, залучення міжнародної допомоги,	2024 р,: виконання доходів - 102,6%, витрат - 99,8%, Активна співпраця з міжнародними донорами (UNICEF, UNDP, KfW) для реалізації проєктів,

Таким чином, практика бюджетного процесу в Запоріжжі за умов повномасштабної війни наочно демонструє вимушену трансформацію класичних принципів місцевих фінансів. Ключовий принцип фінансової автономії суттєво обмежений через централізацію доходів (ПДФО військовослужбовців) та зростання залежності від державних трансфертів, частка яких у доходах міста зросла з 17,5% у 2020 році до понад 22% у 2024 році. Це перетворило місцевий бюджет з інструменту стратегічного розвитку на механізм оперативного виживання та виконання делегованих державою соціальних функцій.

У цих умовах принцип фіскальної еквівалентності набув нового значення: зростання надходжень від місцевих податків (єдиний податок, плата за землю) стало життєво важливим внутрішнім джерелом стійкості, частково компенсуючи втрату автономії. Підтримка горизонтального балансу через

спеціальні дотації для прифронтових міст та ефективність управління, підтверджена виконанням бюджету та залученням міжнародної допомоги, стали критичними факторами фінансової стійкості.

Кожен орган місцевого самоврядування має максимально використовувати власні ресурси для фінансування видатків, рішення щодо яких приймаються самостійно. У випадках розподілу податкових надходжень між рівнями місцевої влади частка, що залишається на місцевому рівні, має відповідати зусиллям громади у наповненні бюджету, стимулюючи таким чином розвиток і розширення податкової бази відповідно до принципу територіального походження доходів.

Якщо між місцевими органами влади існують істотні диспропорції у фінансових ресурсах та потребах у видатках, центральна влада зобов'язана створювати механізми підтримки менш фінансово спроможних громад, Такі механізми повинні гарантувати забезпечення мінімального стандартного рівня державних послуг для всіх громад, незалежно від їхнього рівня достатку.

Отже, враховуючи все що написано вище, бюджет регіону в умовах війни виконує не лише розподільчу, а й стабілізаційну функцію, забезпечуючи фінансову стійкість територій у період економічної нестабільності. Обмеженість внутрішніх ресурсів обумовлює необхідність активного використання альтернативних джерел фінансування - пільгового кредитування, грантів, міжнародної допомоги та механізмів публічно-приватного партнерства. Ці інструменти сприяють підтримці економічної активності, збереженню виробничого потенціалу та відновленню критично важливої інфраструктури.

У сукупності ці джерела створюють багатоканальну систему фінансування, яка дозволила Запоріжжю утримати статус важливого промислового та логістичного центру України в умовах повномасштабної війни та закласти основу для подальшої післявоєнної модернізації економіки регіону.

Під час війни структура фінансування регіонів зазнала суттєвих змін: на зміну переважанню податкових надходжень і державних дотацій прийшло зростання ролі зовнішніх фінансових потоків і партнерських програм. Пільгові кредити («5-7-9%», «Доступний факторинг», «Доступна іпотека») та грантові ініціативи міжнародних організацій (USAID, ЄС, FAO, UNDP) виступають ключовими джерелами ресурсів для бізнесу, громад і населення. Публічно-приватне партнерство стає ефективним механізмом реалізації інвестиційних проєктів, що поєднує державні та приватні кошти.

Подальший розвиток промислових регіонів потребує розширення доступу місцевих органів влади до позичкових і грантових інструментів, удосконалення управління публічними фінансами та посилення фінансової автономії громад. Комплексне використання бюджетних, кредитних і грантових ресурсів створює передумови для економічного відновлення регіонів і формування стійкої системи фінансового забезпечення у післявоєнний період.

2.3 Джерела фінансування промислового регіону під час війни

Воєнна агресія проти України суттєво змінила умови формування фінансових ресурсів місцевих бюджетів, особливо у промислових прифронтових регіонах. Для м. Запоріжжя, яке поєднує статус потужного індустріального центру та території підвищеного безпекового ризику, питання джерел фінансування набули критичного значення. У 2022-2024 рр. бюджет міста виконував одночасно дві функції: забезпечення безперервності базових публічних послуг та фінансування заходів із відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб, посилення стійкості міського господарства.

Фінансова база бюджету м. Запоріжжя у досліджуваний період формувалася за рахунок трьох ключових блоків: власних доходів, офіційних трансфертів з державного бюджету та іноземних джерел фінансової підтримки

(інвестицій, грантів, програм допомоги). Узгодженість та збалансованість цих джерел визначали можливості міста щодо реагування на воєнні виклики й реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. Для всебічної оцінки доцільно проаналізувати як динаміку агрегованих показників, так і внутрішню структуру кожної статті доходів.

Агрегована динаміка основних джерел фінансування у 2022-2024 рр. представлена у таблиці 2.6.

За 2022-2024 рр. доходна частина бюджету Запорізької міської територіальної громади зросла з 8 897,9 млн грн до 10 912,8 млн грн, причому за цей період істотно змінилися як співвідношення між власними доходами та офіційними трансфертами, так і структура кожного з цих блоків.

Дані таблиці свідчать, що за три роки власні доходи бюджету зросли на 897,9 млн грн (з 7 601,7 до 8 499,6 млн грн), тобто на 11,8 %, тоді як офіційні трансферти - майже вдвічі (з 1 296,2 до 2 413,2 млн грн). Це означає, що в умовах війни державний бюджет дедалі активніше виконує стабілізаційну функцію щодо фінансів прифронтового промислового центру, тоді як місцева податкова база демонструє поступове, але більш помірне зростання.

Таблиця 2.6. - Агрегована динаміка основних джерел фінансування у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абс.відх., млн.грн	Тр, %	Абс.відх., млн.грн	Тр, %
Власні доходи бюджету*	7 601,7	7 894,2	8 499,6	+292,5	103,8	+605,4	107,7
Офіційні трансферти	1 296,2	1 610,3	2 413,2	+314,1	124,2	+802,9	149,9
Доходи бюджету, всього	8 897,9	9 504,5	10 912,8	+606,6	106,8	+1 408,3	114,8
Міжнародні гранти та допомога, зарахована до бюджету**	0,0	0,0	5,7	+0,0	-	+5,7	-

*Розраховано як різницю між загальним обсягом доходів та офіційними трансфертами. ** У 2024 р. до спеціального фонду бюджету вперше зараховані кошти Всесвітньої продовольчої програми ООН (WFP) у сумі 5,7 млн грн

Джерело: [узагальнено за 47,48,49]

Основою власних доходів бюджету Запоріжжя виступають податкові надходження загального фонду: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), місцеві податки і збори (насамперед плата за землю та єдиний податок), акцизний податок, а також плата за адміністративні послуги, податок на прибуток комунальних підприємств та інші неподаткові надходження. Частка цих джерел у загальному фонді упродовж 2022-2024 рр. стабільно перевищувала 95 %, що відображає високий рівень фіскальної автономії промислового регіону навіть в умовах воєнного стану (рис.2.1).

Як бачимо з рисунка 2.1, найвагомішим джерелом є ПДФО. У 2022 р. його обсяг досяг 5 212,8 млн грн, або 69,7 % доходів загального фонду. Значна частина приросту порівняно з довоєнним періодом була зумовлена різким зростанням грошового забезпечення військовослужбовців та збільшенням нормативу зарахування ПДФО до місцевих бюджетів до 64 % [47].

У 2023 р. надходження ПДФО дещо зменшились до 5 049,6 млн грн (66,4 % доходів загального фонду) через часткову централізацію військового ПДФО в державному бюджеті з жовтня 2023 р., однак зберегли статус головного джерела доходів. [48].

У 2024 р. обсяг ПДФО становив 4 942,5 млн грн (60,7 % доходів загального фонду); зменшення порівняно з 2023 р. пов’язане виключно з повним зарахуванням військового ПДФО до державного бюджету, тоді як надходження з оподаткування заробітної плати цивільних працівників зросли на 17,1 % [49]. Це свідчить про певне відновлення економічної активності промислових підприємств міста й адаптацію ринку праці до умов війни.

Другим за значенням джерелом власних доходів виступають місцеві податки і збори. У 2022 р. їх надходження становили 1 813,8 млн грн, з яких плата за землю - 794,8 млн грн, єдиний податок - 945,6 млн грн, туристичний збір - 1,8 млн грн. Воєнний стан і скорочення діяльності малого та середнього бізнесу зумовили невиконання плану й зростання заборгованості з плати за землю [48].

У 2023 р. місцеві податки забезпечили вже 1 830,3 млн грн (764,5 млн грн - плата за землю, 1 065,8 млн грн - єдиний податок), причому єдиний податок зріс на 12,7 % завдяки розширенню кола платників (тимчасовий перехід великого бізнесу на спрощену систему) та частковому відновленню підприємницької активності [49].

У 2024 р. надходження місцевих податків і зборів досягли 2 497,0 млн грн, у тому числі плати за землю - 962,7 млн грн, єдиного податку - 1 408,2 млн грн. Зростання плати за землю на 25,9 % забезпечено як погашенням заборгованості й припиненням окремих пільг, так і активною претензійно-позовною роботою міста, тоді як збільшення єдиного податку майже на третину відображає повернення частини населення, зростання попиту на товари та послуги й інфляційне підвищення цін [50].

Важливим, хоча й менш масштабним джерелом фінансування є акцизний податок. У 2022 р. його надходження різко скоротилися до 291,6 млн грн (через тимчасове обнулення загальнодержавного акцизу на пальне), що особливо болісно вдарило по доходах промислового регіону з розвиненою транспортною та логістичною інфраструктурою [48].

Після відновлення повних ставок акцизу в 2023 р. надходження податку зросли до 503,1 млн грн (+72,5 %), а у 2024 р. - до 571,1 млн грн (+13,5 %), насамперед за рахунок підвищення ставок на пальне та стабілізації споживання алкогольних напоїв [49].

До складу власних доходів також належать плата за адміністративні послуги (36,0 млн грн у 2023 р., 45,8 млн грн у 2024 р.), податок на прибуток комунальних підприємств, орендна плата за майно, інші неподаткові надходження. Поступове зростання цих статей, особливо в 2024 р., свідчить про відновлення попиту на адміністративні та сервісні послуги, а також про посилення роботи міста щодо ефективнішого використання комунальної власності [50].

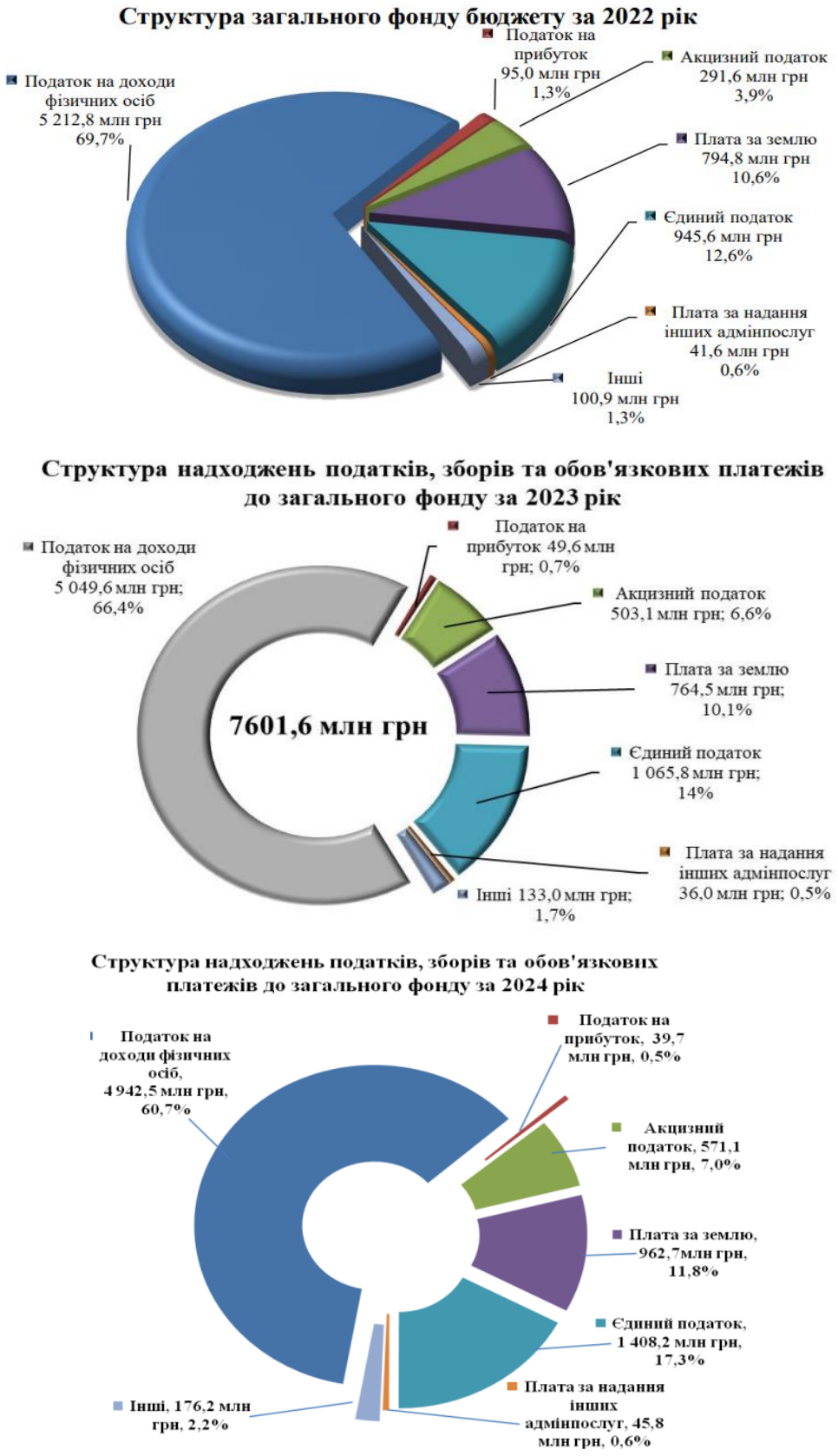


Рисунок 2.1 - Структура загального фонду бюджету за 2022-2024 рр.

Джерело: [узагальнено за 47,48,49]

Офіційні трансферти - другий за значенням блок джерел фінансування промислового регіону, роль якого під час війни істотно посилилась. У 2022 р. їх обсяг становив 1 296,2 млн грн (14,6 % усіх доходів), у 2023 р. - 1 610,3 млн грн (16,9 %), а у 2024 р. - 2 413,2 млн грн (22,2 %) [48; 49; 50].

Структура трансфертів демонструє перехід від домінування «традиційних» субвенцій (насамперед освітньої) до розгалуженої системи цільових програм підтримки прифронтових громад і відновлення зруйнованої інфраструктури. У 2024 р. найбільшу частку становила освітня субвенція та її залишки - 1 329,9 млн грн; значним є обсяг додаткової дотації для територій, що зазнали негативного впливу війни (469,7 млн грн), субвенцій на ліквідацію наслідків збройної агресії (273,7 млн грн), на житло окремим категоріям громадян (144,7 млн грн), на дорожню інфраструктуру (20,0 млн грн) та на реалізацію проєктів у рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України (21,6 млн грн) [48].

Таким чином, трансферти перетворилися на системний механізм фінансування не лише поточних делегованих повноважень (освіта, соцзахист), а й капітальних потреб регіону - від відновлення об’єктів, зруйнованих російською агресією, до модернізації мережі укриттів, доріг, об’єктів охорони здоров’я. Це особливо важливо для Запоріжжя як промислового вузла, де безпека виробничої й транспортної інфраструктури прямо впливає на можливість функціонування підприємств.

Вагомим компонентом джерел фінансування є спеціальний фонд бюджету, який акумулює власні надходження бюджетних установ, екологічний податок, кошти від відчуження комунального майна тощо. У 2022 р. обсяг доходів спеціального фонду (без трансфертів) становив 119,4 млн грн, у 2023 р. - 292,6 млн грн, у 2024 р. - 353,5 млн грн. Зростання спеціального фонду у 2023-2024 рр. забезпечило фінансування значної частини капітальних видатків - ремонтів та реконструкцій об’єктів ЖКГ, освіти, охорони здоров’я, екологічних заходів, що в умовах війни набуває характеру інвестицій у життєздатність міського середовища [48; 49; 50].

Окрему групу джерел фінансування становлять зовнішні ресурси - кредитні програми та міжнародна технічна й гуманітарна допомога. Кредитні ресурси залучалися переважно для фінансування бюджету розвитку: у 2022 р. використано 145,0 млн грн кредитів, залучених раніше, у 2023 р. - укладено нові кредитні угоди на суму 200,0 млн грн. Одночасно здійснювалися значні погашення боргу (404,1 млн грн у 2022 р., 469,9 млн грн у 2023 р., 368,2 млн грн у 2024 р.), що свідчить про стриману, але послідовну боргову політику, спрямовану на підтримку інвестиційної активності без надмірного зростання боргового навантаження[48; 49; 50].

Міжнародна допомога від донорських організацій значною мірою надходить у натуральній формі або позабюджетними каналами, однак у 2024 р. вперше частина такої підтримки була формально відображена у дохідній частині бюджету: спеціальний фонд поповнено на 5,7 млн грн за рахунок коштів Всесвітньої продовольчої програми ООН (WFP) у межах програми шкі

У поєднанні з іншими грантовими та технічними проєктами (UNICEF, UNDP, KfW, UNHCR, IOM, GIZ, USAID, Український Червоний Хрест, Transparency International Ukraine тощо), які реалізуються в місті, це формує додатковий контур фінансування соціальної підтримки населення, модернізації інфраструктури та посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування [48; 49; 50].

Підсумовуючи аналіз динаміки та структури джерел фінансування Запоріжжя як промислового регіону у 2022-2024 рр., можна виділити кілька ключових тенденцій:

по-перше, власні доходи бюджету, базовані на потужній промисловій та підприємницькій базі міста, зберігають статус фундаментального джерела фінансової стійкості, демонструючи помірне, але стабільне зростання навіть за умов воєнного стану;

по-друге, офіційні трансферти перетворились на системний інструмент компенсації втрат податкових надходжень та фінансування відновлення критичної інфраструктури, що забезпечує місту можливість підтримувати

базові соціальні стандарти та реалізовувати капітальні проєкти попри воєнні ризики;

по-третє, спеціальний фонд, кредитні ресурси та міжнародна допомога формують додатковий контур фінансування розвитку, завдяки якому промисловий регіон може не лише підтримувати функціонування на мінімально необхідному рівні, а й поступово переходити до моделі керованого відновлення.

Отже, другий розділ дозволив емпірично підтвердити, що ефективне фінансове управління прифронтовим промисловим регіоном у воєнний період базується на поєднанні трьох ключових чинників: стійкої власної дохідної бази, гнучкого використання міжбюджетних трансфертів і масштабної співпраці з міжнародними донорами. Отримані результати створюють основу для формування практичних рекомендацій щодо посилення фінансової стійкості Запоріжжя та інших промислових регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення.

2.4. Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано особливості фінансового управління та механізми розвитку промислового регіону на прикладі м. Запоріжжя у довоєнний і воєнний періоди.

Дослідження доходної частини бюджету засвідчило, що у 2022-2024 роках податкові надходження залишалися основою фінансової спроможності міста: їх частка у доходах загального фонду стабільно перевищувала 95 %, що свідчить про збереження фіскальної автономії промислового регіону навіть в умовах воєнного стану. Домінуючим джерелом доходів залишався податок на доходи фізичних осіб, частка якого становила 69,7 % у 2022 році та 66,4 % у 2023 році. Зменшення його питомої ваги у структурі доходів пов’язане з частковою централізацією військового ПДФО та посиленням ролі міжбюджетних трансфертів.

Аналіз трансфертної складової бюджету показав зростання залежності фінансової системи міста від державної підтримки в умовах війни. Структура трансфертів у воєнний період була зорієнтована переважно на фінансування соціальних і критичних потреб, що підтверджує стабілізаційну роль державного бюджету у забезпеченні виконання базових функцій місцевого самоврядування.

Аналіз видаткової частини бюджету засвідчив суттєву зміну бюджетних пріоритетів. Частка видатків на соціально-культурну сферу становила 54,9 % у 2022 році та зросла до 55,5 % у 2024 році, що відображає концентрацію ресурсів на забезпеченні життєдіяльності населення в умовах війни. Водночас повне збереження «захищених» статей бюджету підтверджується тим, що видатки на оплату праці у 2022 році були профінансовані на 99,7 %, що свідчить про високий рівень бюджетної дисципліни та соціальної відповідальності місцевої влади.

Окремої уваги заслуговує зростання ролі бюджету розвитку та спеціального фонду, що свідчить про поступовий перехід від моделі фінансового реагування на кризу до моделі керованого відновлення. Це вказує на формування передумов для відновлення інфраструктури та підтримки економічного потенціалу промислового регіону навіть за умов воєнних обмежень.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що фінансове управління розвитком м. Запоріжжя в умовах війни характеризується високою часткою податкових доходів, домінуванням ПДФО у структурі бюджету, соціально орієнтованою видатковою політикою та зростанням ролі міжбюджетних трансфертів. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність удосконалення механізмів фінансового управління та посилення фінансової стійкості міста, що зумовлює логічний перехід до розгляду практичних напрямів, запропонованих у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ М. ЗАПОРІЖЖЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1 Стратегічні пріоритети фінансового забезпечення розвитку промислового регіону

Формування стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення розвитку м. Запоріжжя в умовах повномасштабної війни та майбутнього післявоєнного відновлення є одним із ключових завдань сучасної регіональної фінансової політики.

Воєнні дії спричинили глибоку трансформацію економічного середовища, суттєво знизили інвестиційну активність, порушили виробничі та логістичні ланцюги, зумовили масову міграцію населення та радикально змінили структуру бюджетних потреб. За таких умов традиційна модель стратегічного розвитку, сформована в довоєнний період, потребує ґрунтовного перегляду з урахуванням нових безпекових, соціально-економічних і фінансових реалій.

Формування стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення розвитку промислового регіону в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення є складним багатокомпонентним процесом, що поєднує економічні, інституційні, соціальні та безпекові чинники. Запоріжжя як потужний індустріальний центр опинилося в ситуації системної трансформації фінансової бази розвитку, що проявляється у скороченні доходів бюджету, зростанні соціальних витрат, зниженні інвестиційної активності та суттєвому посиленні ризиків господарської діяльності. У таких умовах стратегічні фінансові пріоритети мають формуватися з урахуванням

принципу адаптивності, що дозволяє забезпечувати гнучке реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов.

Воєнний стан об'єктивно зумовив переорієнтацію бюджетних видатків у бік фінансування секторів безпеки, соціального захисту населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Разом із тим, звуження інвестиційної складової бюджету створює ризики консервації кризового стану економіки регіону. У зв'язку з цим стратегічні пріоритети фінансового забезпечення мають забезпечувати баланс між поточними соціальними зобов'язаннями та довгостроковими інвестиційними цілями розвитку.

На сьогодні основним програмним документом, що визначає довгострокові орієнтири розвитку Запоріжжя, залишається Стратегія розвитку м. Запоріжжя. Стратегія була затверджена рішенням міської ради у 2017 році з плановим горизонтом до 2028 року [85]. Вона була розроблена в умовах відносної макроекономічної стабільності та ґрунтувалася на припущеннях щодо сталого зростання промислового виробництва, активізації підприємницької діяльності та прогнозованості бюджетних доходів.

Документ передбачає реалізацію чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, а саме: «Місто здорового довкілля та ресурсозбереження» (A), «Місто підприємництва та креативної економіки» (B), «Місто зручної, безпечної та креативної урбаністики» (C) та «Місто високої якості життя» (D). Стратегія конкретизується через «План заходів», структурований за трьома етапами реалізації: 2018-2020, 2021-2024 та 2025-2028 роки, що забезпечує поетапність досягнення визначених цілей та можливість проміжної оцінки результативності.

Для моніторингу виконання Стратегії створено спеціальний координаційний комітет, який формально виконує функції інституційного механізму контролю за реалізацією стратегічних завдань, узгодження дій залучених суб'єктів та коригування заходів за результатами проміжного аналізу. Це - сильні сторони документу: міститься чітка логіка, цілі, напрями,

план заходів, механізм моніторингу. Стратегія задає концептуальні рамки комплексного розвитку Запоріжжя, інтегруючи екологічний, економічний, урбаністичний та соціальний компоненти міської політики.

Після 2022 року більшість базових передумов, на яких ґрунтувалася Стратегія, зазнали суттєвих змін. Запоріжжя опинилося у прифронтовій зоні з високим рівнем безпекових ризиків, що негативно позначилося на функціонуванні промислового комплексу та фінансовій спроможності громади.

Таблиця 3.1 - Основні недоліки Стратегії з огляду на нові реалії

Проблема / обмеження	Актуально / Недолік
1	2
Обмежена врахованість воєнних ризиків і бойових загроз	Документ ухвалено до війни; не передбачає сценарії «воєнного часу», руйнування інфраструктури, демографічної нестабільності, вимушеної міграції, зниження податкових надходжень - сьогодні ці фактори критичні.
Нереалізованість деяких програм через зміну фінансового контексту	До війни передбачались заходи за рахунок міського бюджету, інвестицій, приватного сектору. Зараз бюджетна база змінена, приватні інвестори - рідкість, що ускладнює виконання плану в тій формі, як задумано.
Відсутність сценарного чи адаптивного планування	Стратегія має фіксований вид «до 2028 року», без варіантів «воєнний сценарій», «післявоєнне відновлення», «ризики занепаду». Це знижує її гнучкість у кризових умовах.
Слабке або недостатнє фінансування та механізми для реалізації напрямів B (підприємництво), C (урбаністика), D (якість життя)	Через війну ресурси перенаправлені на безпеку, критичну інфраструктуру, соціальну підтримку - тому «м'які» напрями (культура, креатив, розвиток бізнесу, комфорт, урбаністика) - ризикують залишитися поза увагою.
Відсутність чітких фінансових KPI, ризик-менеджменту та адаптації до шоків	Без кількісних показників (бюджетні резерви, частка власних доходів, залежність від трансфертів, індекси соціального та економічного розвитку) важко вимірювати, чи стратегія виконується, особливо в умовах нестабільності.

Продовження таблиці 3.1.

1	2
Недостатня увага до відновлення та “резилієнтності” - тобто здатності міста пережити і відновитися після руйнувань	Існує напрям «екологія, міське середовище, комфорт» - але не передбачено масштабної роботи з відновлення промислової, енергетичної, соціальної, транспортної інфраструктури після бойових дій.

Критичний аналіз чинної Стратегії дозволяє виявити низку ключових недоліків (табл.3.1), а саме: відсутність сценарного підходу до розвитку, декларативність фінансових механізмів реалізації, слабку орієнтацію на формування фінансової резильєнтності та недостатню інтеграцію міжнародної допомоги у систему бюджетного планування.

За цих умов стратегічні пріоритети фінансового забезпечення розвитку міста мають бути переорієнтовані з моделі поступального довоєнного зростання на модель фінансової стійкості, адаптації та керованого післявоєнного відновлення.

Реалізація оновлених пріоритетів потребує зміни підходів до організації бюджетного процесу, передусім шляхом переходу від річного до повноцінного середньострокового бюджетного планування з горизонтом не менше трьох років. Це забезпечує узгодження поточних фінансових рішень із довгостроковими цілями розвитку, підвищує передбачуваність бюджетної політики та знижує ризики фрагментарного розподілу ресурсів. В умовах війни середньострокове планування має ґрунтуватися на песимістичному, базовому та оптимістичному сценаріях розвитку фінансово-економічної ситуації.

Важливим елементом фінансової стійкості є формування стабілізаційних резервів міського бюджету. Такі резерви можуть створюватися за рахунок перевиконання доходної частини бюджету, цільових державних субвенцій або додаткової міжнародної фінансової допомоги. Їх призначенням має бути фінансування невідкладних видатків, пов’язаних із ліквідацією наслідків обстрілів, відновленням пошкоджених об’єктів

інфраструктури, компенсацією втрат комунальних підприємств та забезпеченням соціального захисту населення у кризових ситуаціях.

Окрему увагу необхідно приділяти модернізації критичної інфраструктури на принципах енергоефективності, децентралізації та технологічної стійкості. В умовах постійних загроз атак по енергетичних і транспортних об'єктах саме ці підходи дозволяють мінімізувати ризики повного зупинення життєзабезпечення міста. Відповідні напрямки мають отримувати гарантоване та пріоритетне фінансування в межах міських програм розвитку.

Не менш важливим стратегічним завданням є підтримка економічної активності як бази для відновлення податкового потенціалу. Фінансова політика міста має бути спрямована на створення сприятливих умов для функціонування малого і середнього бізнесу, стимулювання релокації підприємств, розвиток промислових парків, логістичних центрів та інноваційних кластерів. Саме ці інструменти у середньостроковій перспективі здатні забезпечити відновлення ПДФО, єдиного податку та інших власних доходів бюджету.

Системне залучення міжнародної фінансової допомоги повинно розглядатися як невід'ємний елемент фінансової стратегії відновлення Запоріжжя. Для цього доцільним є посилення інституційної спроможності міських органів влади у сфері підготовки проєктних заявок, управління грантовими ресурсами, моніторингу реалізації донорських програм і забезпечення прозорої звітності. Це не лише підвищує довіру міжнародних партнерів, а й сприяє збільшенню обсягів залучених ресурсів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Узгодження стратегічних проблем, пріоритетів та фінансових інструментів розвитку

Ключова проблема	Стратегічний пріоритет	Фінансові інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Втрата частини доходів бюджету	Зміцнення фінансової стійкості	Резервні фонди, середньострокове планування, оптимізація витрат	Стабільність виконання бюджетних зобов'язань
Руйнування інфраструктури	Відновлення критичної інфраструктури	Цільові субвенції, донорські програми, співфінансування	Підвищення безпеки та життєзабезпечення
Скорочення бізнес-активності	Підтримка підприємництва	Податкові пільги, гранти, інвестиційні програми	Зростання робочих місць та податкових надходжень
Залежність від трансфертів	Фінансова автономія	Диверсифікація доходів, розвиток МСП	Зменшення бюджетних ризиків

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що стратегічні пріоритети фінансового забезпечення розвитку м. Запоріжжя в умовах війни та післявоєнного відновлення мають формуватися як комплексна система взаємопов'язаних фінансових, інституційних та управлінських заходів. Вони повинні одночасно забезпечувати бюджетну стійкість, підтримку критичної інфраструктури, розвиток економічної активності, інвестування в людський капітал, цифрову трансформацію фінансового управління та ефективну інтеграцію міжнародної допомоги. Лише за умови узгодженої реалізації цих напрямів можливе формування фінансової моделі розвитку, здатної забезпечити не лише подолання наслідків війни, а й стійке соціально-економічне відновлення Запоріжжя як потужного промислового регіону України.

3.2 Удосконалення доходної бази бюджету м. Запоріжжя

У період повномасштабної війни бюджет міста Запоріжжя, як і багатьох інших українських громад, стикнувся з низкою серйозних викликів, що поставили під загрозу його фінансову стійкість та автономію. Двоє основних

факторів суттєво дестабілізували дохідну частину: повномасштабна війна та централізація бюджетних надходжень. Вилучення з жовтня 2023 року військового податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) позбавило багато громад, включаючи ті, на території яких розміщені військові частини, вагомого джерела доходів. Це призвело до загального зниження частки місцевих доходів у зведеному бюджеті України з 24,4% у 2022 році до 15,8% за перші дев'ять місяців 2024 року [86]. Паралельно економічний спад, руйнування інфраструктури та масове переміщення населення призвели до скорочення надходжень від традиційних місцевих податків і зборів.

Аналіз показує, що у 2024 році місцеві бюджети України практично не змогли наростити власні доходи (приріст становив лише 2.1%), втративши динамічні надходження та залишившись без реальних важелів впливу на їхнє збільшення. Запорізька область, як прифронтовий регіон, додатково втратила 46% прямих іноземних інвестицій через війну (див. рис. 3.1.). У цьому контексті політика економічного розвитку перестає бути абстрактною метою і трансформується в конкретний фіскальний інструмент. Її суть полягає в перетворенні місцевої влади з пасивного одержувача ресурсів на активного творця ринкової вартості території, де кожен економічний проект оцінюється через призму його здатності генерувати стабільні довгострокові податкові надходження - ПДФО, єдиний податок, прибутковий податок та місцеві збори.

Посилення фінансової стійкості м. Запоріжжя неможливе без системної модернізації доходної частини місцевого бюджету. Як показав аналіз у другому розділі, у воєнний період відбулися суттєві структурні зрушення доходів бюджету, пов’язані зі зменшенням частки податку на доходи фізичних осіб унаслідок централізації військового ПДФО, а також зі зростанням ролі трансфертів і донорських надходжень. За таких умов першочерговим завданням є пошук внутрішніх резервів зростання власних доходів.



Рисунок 3.1 - Втрата інвестицій в Запорізькій області.

Джерело: [87]

Основним роботодавцем та джерелом оподатковуваних грошових потоків у Запорізькій області сьогодні є малий та середній бізнес. За офіційними даними, саме МСП формує понад 80% робочих місць для мешканців області та забезпечує 60% надходжень податку на додану вартість. Це робить підтримку даного сектора найбільш ефективною інвестицією у власну податкову базу. Ефект від заходів підтримки проявляється комплексно: легалізація та масштабування бізнес-активності прямо збільшують надходження єдиного податку; створення нових офіційних робочих місць розширює базу оподаткування ПДФО; а зростання оборотів підприємств призводить до послідовного збільшення споживчих та комунальних платежів, що безпосередньо наповнюють місцевий бюджет.

Крім того, для Запоріжжя з його потужним промисловим потенціалом другим стратегічним рівнем є залучення та утримання середніх і великих підприємств. Створення сучасних індустріальних парків із готовою інженерною інфраструктурою є ключовим інструментом для цього. Наприклад, в місті вже функціонує індустріальний парк «Запоріжкран»

площею 13.7 га, який має підключення до електричних мереж (8 МВт), газо-, водопостачання та каналізації. Такі об'єкти стають магнітом для інвестицій, сприяючи імпортозаміщенню та інтеграції в нові ланцюги доданої вартості. Розвиток подібних майданчиків безпосередньо зберігає та створює високопродуктивні робочі місця, що позитивно впливає на обсяги ПДФО.

Таблиця 3.3 - Основні напрями та інструменти підтримки МСП у м. Запоріжжя для зміцнення доходної бази бюджету

Напрям підтримки	Конкретні інструменти та заходи	Очікуваний ефект для доходів бюджету
Фінансова та майнова підтримка	Надання мікрокредитів через механізми державно-приватного партнерства; тимчасові пільги щодо оренди комунального майна та землі; компенсація частини витрат на енергоносії.	Збільшення кількості діючих підприємств та їх оборотів → зростання надходжень єдиного податку та орендних платежів.
Адміністративне спрощення	Запровадження «вікон єдиного подання» для отримання дозвілів; цифровізація послуг; створення сервісів для онлайн-сплати місцевих зборів.	Скорочення тінізації бізнесу, легалізація діяльності → розширення податкової бази.
Інфраструктурна та консультативна допомога	Створення бізнес-хабів із доступом до інтернету, переговорних кімнат; надання безкоштовних консультацій з бухобліку, права, маркетингу.	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств → забезпечення стабільності податкових надходжень у довгостроковій перспективі.

Окремим унікальним шансом для міста може стати активна політика щодо релокації підприємств. З одного боку, Запорізька область стикнулася з відтоком бізнесу: у 2024 році регіон залишили 1363 суб'єкти господарювання. З іншого боку, спостерігається і протилежний потік: за останній рік кількість підприємств, що переїхали до області, зросла на 16% (з 444 до 516). Більшість із них - це бізнеси, що виїхали з прифронтових чи тимчасово окупованих територій, як, наприклад, завод «Оріхівсільмаш», який успішно відновив роботу в Запоріжжі. Активна позиція міської влади у вирішенні земельних питань, адміністративному супроводі та наданні чітких тимчасових пільг може перетворити цей потік на структуротворчі фіскальні надходження. Залучене

підприємство - це не лише готові виробничі потужності, але й стабільний платник податку на прибуток, ПДФО за своїх працівників та місцевих зборів.



Рисунок 3.2 - Релокація бізнесу із Запорізької області

Впровадження даної політики покликане забезпечити синергетичний ефект. Безпосереднім результатом стане створення нових стійких робочих місць із зростанням надходжень ПДФО, розширення податкової бази за рахунок єдиного податку та місцевих зборів. Очікується також мультиплікативний вплив на економіку через розвиток суміжних секторів обслуговування, логістики та технологічне оновлення, що в цілому сформує міцну основу для фінансової самодостатності міста в майбутньому.

Також одним із ключових напрямів удосконалення доходної бази є розширення потенціалу місцевих податків і зборів. Йдеться насамперед про податок на майно (зокрема плату за землю та податок на нерухомість) і єдиний податок.

Для цього варто ініціювати повномасштабну інвентаризацію всіх об'єктів комунальної та приватної нерухомості на території міста з метою виявлення неоприбуткованих або неправильно оподаткованих об'єктів.

Паралельно необхідно забезпечити актуалізацію нормативної грошової оцінки (НГО) земельних ділянок, оскільки саме вона є основою для розрахунку земельного податку [88]. На основі отриманих даних запровадити диференційовану шкалу ставок податку на нерухомість і земельного податку. Наприклад, підвищити ставки для об'єктів комерційного призначення в центральних ділових районах, торгових центрів та для земельних ділянок, використання яких не відповідає цільовому призначенню. Одночасно можна запровадити пільги або фіксовані низькі ставки для житлової нерухомості, громадських просторів та соціальних об'єктів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти синергетичного ефекту, що ґрунтується на якісній трансформації адміністрування майнових податків. Комплексна інвентаризація та актуалізація кадастрової оцінки створять сучасну, повну та достовірну інформаційну базу, що є фундаментом для подальшого реформування. Системне впровадження диференційованих ставок, зокрема з урахуванням цільового призначення, інтенсивності використання та локації об'єктів, забезпечить перехід від формального до економічно обґрунтованого оподаткування. Це призведе до суттєвого розширення податкової бази за рахунок легалізації раніше неоприбуткованих активів та встановлення справедливих фіскальних зобов’язань.

В результаті, очікується не лише кількісне збільшення надходжень до місцевого бюджету - прогнозується їх приріст на 15-25% у середньостроковій перспективі - але й якісна зміна структури доходів через підвищення ролі власних фіскальних ресурсів. Таким чином, запропонований механізм реалізує принцип соціальної та економічної справедливості, створюючи додаткові стимули для раціонального використання міських територій і нерухомості, що відповідає сучасним тенденціям муніципального управління. Накопичений досвід Запорізької міської ради щодо диференціації ставок земельного податку, закріплений рішеннями на період з 2026 року [89], створює необхідну правову та методичну основу для впровадження даної політики в повному обсязі.

У висновку можна додати, що прогнозоване зростання на 15-25% є консервативною оцінкою, враховуючи, що лише один чинник - індексація НГО - вже забезпечує приблизно 12% зростання бази оподаткування основного податку. Додавання ефектів від інвентаризації та диференціації ставок цілком дозволяє досягти заявленого цільового інтервалу. (див табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Кумулятивний прогнозований вплив реформування на доходи місцевого бюджету

Чинник впливу	Механізм дії на податкові надходження	Конкретний приклад / Показник
Індексація Нормативної Грошової Оцінки (НГО)	Щорічне автоматичне збільшення бази оподаткування земельного податку та орендної плати.	Коефіцієнт індексації за 2024 рік - 1,12 (індекс споживчих цін - 112%). З 01.01.2025 база зросла на 12%.
Комплексна інвентаризація	Виявлення неоприбуткованих об’єктів та актуалізація даних ДЗК, що збільшує кількість платників та обсяг оподатковуваної бази.	Якщо НГО не проведено - застосовується умовний показник (0,05 від середньої по регіону). Інвентаризація замінює це на реальну, часто вищу НГО.
Диференціація ставок місцевими радами	Підвищення ставок для комерційно привабливих об’єктів та застосування пільг для соціальних. Це оптимізує податкове навантаження.	Ставка податку на нерухомість - до 1,5% від мінімальної зарплати за 1 кв. м (у 2025 році - до 106,5 грн). Для земельного податку межі відсутні.
Кумулятивний ефект індексації НГО	Накопичення коефіцієнтів індексації з року останньої оцінки, що різко підвищує базу для “старих” оцінок.	Наприклад, для оцінки 2015 року загальний коефіцієнт = добуток усіх років (1.433 × 1.0 × 1.1 × 1.15 × 1.051 × 1.12).

Важливим резервом зростання доходів також є удосконалення адміністрування податкових надходжень. Доцільним є запровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу платників податків, автоматизованого аналізу податкової заборгованості, посилення взаємодії органів місцевого самоврядування з податковими органами. Окрему увагу слід приділити боротьбі з тіньовою зайнятістю та неофіційною підприємницькою діяльністю, що дозволить розширити базу оподаткування без підвищення податкового тиску.

Для досягнення цих цілей ключовим є укладення угоди про співпрацю з регіональним управлінням ДПС, що передбачає створення постійної робочої

групи. Її функціонал має бути спрямований на організацію обміну даними для аналізу ризиків щодо платників єдиного податку та суб'єктів господарювання з ознаками приховування реальних обсягів діяльності, проведення спільних перевірок та розробку превентивних механізмів. Паралельно необхідно реалізувати інтеграцію муніципальних інформаційних систем з державними реєстрами (ЄДР, кадастр) та розробити зручні цифрові сервіси для онлайн-сплати місцевих податків і зборів, зокрема за паркування та ринкові місця, що узгоджується із загальною тенденцією на цифровізацію та наявністю актуальних ставок у єдиній цифровій базі ДПС. Комплексне впровадження цих заходів дозволить отримати синергетичний ефект: підвищення рівня добровільної сплати податків завдяки посиленню прозорості та зручності для платників, скорочення податкових втрат від ухиляння (особливо в сегменті малого бізнесу), а також підвищення ефективності роботи адміністраторів доходів шляхом автоматизації рутинних процесів та отримання доступу до якісних аналітичних даних. Як результат, очікується загальне покращення ділового клімату на місцевому рівні через створення рівних умов конкуренції та системну боротьбу з недобросовісними практиками.

Окремого значення набуває диверсифікація доходів бюджету за рахунок неналогових надходжень, зокрема плати за надання адміністративних послуг, орендної плати за користування майном територіальної громади, концесійних платежів. Раціональне управління комунальним майном дозволяє не лише збільшити поточні доходи бюджету, а й підвищити інвестиційну привабливість міста.

Таким чином, удосконалення доходної бази бюджету м. Запоріжжя має здійснюватися за рахунок поєднання заходів з підвищення ефективності адміністрування податків, розширення підприємницької активності, оптимізації використання комунального майна та залучення нових економічних суб’єктів до податкового простору міста. Аналіз запропонованих інструментів свідчить, що подолання структурної залежності від державних трансфертів та компенсація втрат від централізації військового ПДФО є

досяжними лише за умови реалізації комплексної та послідовної політики, заснованої на синергії оперативних фіскальних заходів і довгострокових інвестицій в економічний розвиток. Фундаментом для цього має стати глибока трансформація адміністрування власних податкових доходів, зокрема через повномасштабну інвентаризацію об'єктів нерухомості, системну актуалізацію нормативної грошової оцінки землі та впровадження економічно обґрунтованої диференціації ставок майнових податків. Ці дії, спрямовані на легалізацію та справедливе оподаткування існуючої бази, можуть забезпечити консервативне зростання відповідних надходжень на 15-25% у середньостроковій перспективі, створюючи миттєвіший фіскальний ефект.

Однак для стійкого результату ці адміністративні заходи повинні бути посилені інституційними інноваціями, такими як створення спільних груп з ДПС для виявлення «сірих» схем та цифровізація податкових сервісів, що підвищить рівень добровільної сплати та покращить діловий клімат. Остаточним та вирішальним елементом стратегії є переорієнтація з екстенсивного збільшення податкового навантаження на існуючу базу на інтенсивне розширення самої бази через цілеспрямоване стимулювання економіки. Підтримка МСП, розвиток індустріальних парків та залучення релокованих підприємств формують життєздатну основу для майбутніх надходжень від ПДФО, єдиного податку та місцевих зборів. Таким чином, ефективна політика полягає не у виборі між адмініструванням та розвитком, а в їхньому поєднанні: оперативні заходи забезпечують фінансовий простір та ресурси для стратегічних інвестицій в економіку, яка, в свою чергу, генерує стабільні довгострокові доходи, зміцнюючи фінансову автономію міста. Реалізація такого підходу дозволить Запоріжжю не просто адаптуватися до поточних фіскальних викликів, але й сформувати міцний інституційний і економічний фундамент для відновлення та сталого розвитку в повоєнний період.

3.3 Прогноз фінансової стійкості бюджету м. Запоріжжя в середньостроковій перспективі

Фінансова стійкість бюджету територіальної громади в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення визначається не лише поточним рівнем бюджетних надходжень, а насамперед спроможністю місцевих фінансів до відтворення, адаптації до ризиків та формування внутрішніх резервів розвитку. Запропоновані у підпункті 3.2 заходи з удосконалення доходної бази бюджету м. Запоріжжя створюють інституційні та економічні передумови для стабілізації фінансових потоків і формування позитивної середньострокової динаміки власних доходів. З огляду на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, значні безпекові ризики та обмежену передбачуваність економічних процесів, у межах даного дослідження доцільним є застосування сценарного підходу до прогнозування фінансової стійкості бюджету.

З позицій теорії публічних фінансів фінансова стійкість місцевого бюджету трактується як здатність органу місцевого самоврядування забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень за умов мінливості зовнішнього середовища, зберігаючи платоспроможність, ліквідність та збалансованість дохідної і видаткової частин бюджету. У сучасних дослідженнях фінансова стійкість також розглядається через категорію бюджетної резильєнтності, що характеризує спроможність бюджетної системи протидіяти кризовим шокам, адаптуватися до воєнних і економічних загроз та відновлювати фінансову рівновагу після їхнього впливу. Для територіальних громад у воєнний та післявоєнний періоди фінансова стійкість набуває системного характеру, поєднуючи фіскальні, інституційні та соціально-економічні складові, що безпосередньо впливають на темпи відновлення території.

У межах прогнозу сформовано три сценарії розвитку: песимістичний, базовий та оптимістичний, які відрізняються швидкістю відновлення

економічної активності, рівнем інвестиційних процесів, ефективністю детінізації зайнятості та повнотою реалізації запропонованих інструментів фінансової політики. Песимістичний сценарій передбачає затяжний характер воєнних загроз, обмежену інвестиційну активність, часткову реалізацію заходів щодо підтримки бізнесу та інвентаризації податкової бази. Базовий сценарій ґрунтується на припущенні поступової стабілізації безпекової ситуації, активізації малого і середнього бізнесу, часткової релокації підприємств та практичної реалізації основних фіскальних інструментів, визначених у 3.2. Оптимістичний сценарій виходить із швидкого відновлення промислового потенціалу, зростання інвестицій, масштабної детінізації економічної діяльності та повномасштабного впровадження реформ у сфері майнового оподаткування та адміністрування доходів.

Сценарний підхід до прогнозування є одним з найбільш поширених інструментів стратегічного фінансового планування на місцевому рівні, оскільки дозволяє врахувати багатоваріантність розвитку соціально-економічних процесів. Його перевага полягає в можливості оцінки не лише найбільш імовірної траєкторії розвитку бюджетних показників, а й граничних відхилень у разі загострення кризових явищ або, навпаки, прискореного економічного зростання. В умовах воєнного стану сценарне прогнозування виконує також функцію інструменту управління бюджетними ризиками, оскільки дозволяє завчасно ідентифікувати можливі фінансові втрати та адаптувати інструменти бюджетної політики до різних варіантів розвитку подій.

Для проведення сценарних розрахунків використано умовні базові показники власних доходів бюджету м. Запоріжжя за 2024 рік, а саме: надходження від податку на доходи фізичних осіб - 3 000 млн грн, єдиного податку - 1 200 млн грн, майнових податків - 1 000 млн грн. Відповідно до специфіки кожного сценарію прийнято прогнозні середньорічні темпи зростання: для ПДФО - 3 %, 6 % та 9 %; для єдиного податку - 4 %, 6 % та 8

%; для майнових податків - 3,6 %, 5,4 % та 5,7 % для песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв відповідно.

Обрані базові параметри прогнозу відображають поточну структуру власних доходів бюджету м. Запоріжжя, в якій домінуючу роль відіграє податок на доходи фізичних осіб, що формує основу фіскальної спроможності громади. Єдиний податок виступає ключовим індикатором розвитку малого та середнього бізнесу, тоді як майнові податки забезпечують відносно стабільне джерело доходів, менш залежне від циклічних коливань ділової активності. Саме така структура доходів обумовлює вибір прогнозних темпів зростання та дозволяє оцінити вплив кожного з інструментів удосконалення дохідної бази на загальну фінансову динаміку бюджету. На основі зазначених параметрів здійснено прогноз розміру ключових власних доходів бюджету на 2028 рік та визначено їх кумулятивний приріст за чотирирічний період (табл. 3.4).

Порівняльний аналіз сценаріїв дозволяє дійти висновку, що динаміка власних доходів бюджету м. Запоріжжя суттєво залежить від швидкості відновлення економічної активності та результативності фіскальних реформ. За песимістичного сценарію зростання доходів відбувається переважно за рахунок інерційного приросту податкової бази без істотних структурних змін. Така динаміка не створює достатнього фінансового простору для активної інвестиційної політики міста та обмежує можливості модернізації інфраструктури.

Базовий сценарій відображає якісно іншу траєкторію розвитку, в основі якої лежить поєднання адміністративних заходів з удосконалення адміністрування податків та інституційних стимулів підтримки підприємницької діяльності. Саме за цього варіанту досягається відносно збалансоване зростання всіх основних джерел власних доходів, що дозволяє сформувати основу для стійкого післявоєнного відновлення.

Таблиця 3.4 - Сценарний прогноз ключових власних доходів бюджету м. Запоріжжя на 2028 рік

Джерело доходів	2024 р., млн грн	2028 р. (песиміст.), млн грн	Приріст, %	2028 р. (базовий), млн грн	Приріст, %	2028 р. (оптиміст.), млн грн	Приріст, %
Податок на доходи фізичних осіб	3 000	3 377	+12,6	3 788	+26,3	4 236	+41,2
Єдиний податок	1 200	1 405	+17,1	1 517	+26,4	1 632	+36,0
Майнові податки	1 000	1 150	+15,0	1 234	+23,4	1 250	+25,0
Разом	5 200	5 932	+14,1	6 539	+25,7	7 118	+36,9

Оптимістичний сценарій демонструє потенціал прискореного фінансового відновлення громади, за якого бюджет з інструменту виживання трансформується у повноцінний механізм економічного розвитку. За такого варіанту істотно зростає частка бюджету розвитку, розширюються можливості реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації промислових зон, транспортної та енергетичної інфраструктури.

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить, що навіть за песимістичного сценарію розвитку бюджет м. Запоріжжя демонструє позитивну динаміку власних доходів на рівні 14,1 % за чотири роки, що відображає наявність мінімального запасу фінансової резильєнтності громади навіть в умовах тривалих воєнних ризиків. За базового сценарію сукупний приріст власних доходів досягає 25,7 %, що в абсолютному виразі становить близько 1,34 млрд грн додаткових надходжень порівняно з базовим 2024 роком. Оптимістичний сценарій відображає потенціал зростання доходів майже на 37 %, або більш ніж на 1,9 млрд грн, що формує вагомий фінансовий ресурс для відновлення інфраструктури, реалізації інвестиційних проєктів та модернізації комунального господарства міста.

Структурний аналіз прогнозованого приросту засвідчує, що ключову роль у формуванні фінансової стійкості відіграватимуть податок на доходи фізичних осіб та майнові податки, які мають високий фіскальний потенціал і є

менш чутливими до короткострокових споживчих коливань. Зростання надходжень від єдиного податку, своєю чергою, слугуватиме індикатором активізації малого та середнього бізнесу, а також результативності заходів із детінізації підприємницької діяльності.

Прогнозоване зростання власних доходів у межах 25-37 % у середньостроковій перспективі дозволяє очікувати зменшення залежності місцевого бюджету від державних трансфертів, розширення можливостей середньострокового бюджетного планування, формування стабілізаційних резервів фінансової системи громади, підвищення кредитоспроможності міста та зростання частки капітальних видатків у структурі бюджету розвитку. У стратегічному вимірі це створює необхідні фінансові передумови для сталого післявоєнного відновлення Запоріжжя як одного з ключових промислових центрів України.

Важливим аспектом прогнозної оцінки є також вплив зростання власних доходів на рівень бюджетної безпеки територіальної громади. Збільшення частки власних доходів у структурі бюджету сприяє зменшенню фіскальних ризиків, пов’язаних з нестабільністю міжбюджетних трансфертів, підвищує автономність прийняття фінансових рішень та посилює відповідальність органів місцевого самоврядування за результати бюджетної політики. У середньостроковій перспективі це створює передумови для переходу від кризового управління до стратегічного фінансового планування розвитку міста.

Таким чином, результати сценарного прогнозування підтверджують, що реалізація комплексу заходів з удосконалення доходної бази, запропонованих у підпункті 3.2, здатна забезпечити не лише короткостроковий фіскальний ефект, але й довгострокову фінансову стійкість бюджету м. Запоріжжя, сприяючи зміцненню фінансової автономії територіальної громади та її спроможності до відновлення й розвитку в умовах післявоєнної трансформації.

3.4. Висновки до розділу 3

Таким чином, результати дослідження дають підстави стверджувати, що фінансове управління розвитком промислового регіону в умовах війни не може базуватися на універсальних підходах, оскільки регіони істотно відрізняються за рівнем промислового потенціалу, масштабами руйнувань, структурою доходної бази місцевих бюджетів та фінансовою спроможністю. За цих умов ключового значення набуває формування гнучкої та адаптивної системи фінансового управління, здатної враховувати специфіку кожного регіону та динамічні воєнні ризики.

Водночас доведено, що ефективне фінансове управління розвитком промислових регіонів потребує скоординованого підходу на державному та регіональному рівнях, який має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей, програм соціально-економічного розвитку та бюджетних рішень. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість розподілу фінансових ресурсів, зменшити фрагментарність управлінських рішень та посилити їх вплив на відновлення й модернізацію промислового потенціалу регіонів.

Обґрунтовано, що у воєнних умовах пріоритетами фінансового управління є концентрація бюджетних ресурсів на першочергових напрямах, забезпечення стабільності фінансування захищених статей видатків та збереження мінімально необхідного інвестиційного ресурсу для підтримки економічної активності. Водночас підвищується роль середньострокового бюджетного планування та програмно-цільового методу як інструментів підвищення результативності використання обмежених фінансових ресурсів.

Доведено доцільність розширення джерел фінансування розвитку промислових регіонів шляхом активізації залучення державних програм, міжнародної фінансової допомоги, грантових коштів та інвестиційних ресурсів. Реалізація таких підходів потребує посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері фінансового

менеджменту, проєктного управління та контролю за використанням бюджетних коштів.

Отже, удосконалення фінансового управління розвитком промислового регіону в умовах війни має здійснюватися на основі поєднання антикризових інструментів із довгостроковими завданнями економічного відновлення. Запропоновані у розділі напрями дозволяють створити передумови для підвищення фінансової стійкості регіону, забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів та формування основ сталого соціально-економічного розвитку в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розкрити особливості фінансового управління розвитком промислового регіону в умовах війни та обґрунтувати напрями посилення його стійкості на прикладі м. Запоріжжя. Досягнення поставленої мети стало можливим завдяки узгодженню теоретичних засад, аналітичної оцінки бюджетних процесів та розробленню практичних рекомендацій, що у сукупності забезпечили комплексність дослідження.

У першому розділі уточнено теоретико-методологічні засади фінансового управління промисловим регіоном. Доведено, що його зміст доцільно розглядати як поєднання фінансового планування, стратегічного управління, оперативного управління та контролю, які разом забезпечують керованість фінансових потоків і стійкість регіону. Систематизовано джерела фінансування розвитку промислового регіону на внутрішні (місцеві бюджети, спеціальні фонди, ресурси підприємств і населення, локальні фінансові інститути) та зовнішні (державні трансферти, програми підтримки, запозичення, міжнародні гранти й фонди відновлення). Обґрунтовано, що війна переводить фінансове управління у режим кризового реагування: внутрішня ресурсна база звужується через спад виробництва та податкових надходжень, тому зростає роль зовнішніх ресурсів і підвищуються вимоги до швидкості рішень, гнучкості перерозподілу та прозорості використання коштів.

Другий розділ присвячено аналітичній оцінці фінансового управління розвитком м. Запоріжжя у довоєнний і воєнний періоди та виявленню структурних зрушень. Отримані результати підтверджують, що у 2019-2021 рр. бюджет міста в цілому зберігав відносну стійкість із характерним провалом у 2020 р. та відновленням у 2021 р.: загальні доходи зменшилися з 8 556,9 млн грн (2019) до 7 540,6 млн грн (2020), але зросли до 8 807,6 млн грн (2021). Водночас податкові надходження демонстрували позитивну динаміку: 5 633,6

млн грн (2019 р.), 5 971,6 млн грн (2020 р.) та 6 891,0 млн грн у 2021р., що свідчить про значення власної податкової бази для промислового міста. Разом із цим офіційні трансферти були більш нестабільними: 2 593,4 млн грн у 2019р., 1 318,4 млн грн у 2020р. , 1 638,4 млн грн у 2021р., що відображає залежність фінансування делегованих повноважень від міжбюджетної підтримки.

У 2022-2024 рр. війна спричинила трансформацію структури доходів і посилення ролі зовнішніх ресурсів. Загальні доходи зросли з 8 897,9 млн грн (2022) до 10 912,8 млн грн (2024), але їхня якість змінилася: власні доходи зросли помірно (від 601,7 млн. грн. до 8 499,6 млн грн; +11,8%), тоді як офіційні трансферти збільшилися майже вдвічі (1 296,2млн. грн. до 2 413,2 млн грн). Це означає, що фінансова стійкість у воєнний період підтримувалася переважно через механізми державної допомоги та цільові програми. Структура трансфертів у 2024 році підтверджує зміщення пріоритетів на соціальні та критичні сфери: 2 413,2 млн грн, з яких освітня субвенція - 1 329,9 млн грн, дотації на підтримку прифронтових територій - 469,7 млн грн, субвенції на ліквідацію наслідків агресії - 273,7 млн грн.

Окремим важливим результатом аналізу є зростання значення спеціального фонду як фінансового інструменту підтримки відновлення та інфраструктурних потреб: обсяги (без трансфертів) зросли з 119,4 млн грн (2022) до 292,6 млн грн (2023) і 353,5 млн грн (2024). Видаткова структура 2024 року демонструє поєднання кризових і відновлювальних функцій бюджету: загальні видатки становили 10 537,0 млн грн, при домінуванні соціально-культурної сфери - 5 844,9 млн грн (55,5%), зокрема освіта - 4 072,4 млн грн, охорона здоров’я - 666,5 млн грн. Водночас зростання видатків розвитку до 1 024,1 млн грн свідчить про поступовий перехід від “утримання” до “керованого відновлення”, навіть за умов воєнних обмежень.

Саме виявлені структурні зрушення у доходах і видатках стали підставою для формування рекомендацій третього розділу та визначили наукову новизну отриманих результатів.

По-перше, удосконалено підхід до забезпечення фінансової стійкості прифронтового промислового регіону, який, на відміну від традиційних підходів, ґрунтується на інтеграції трьох взаємодоповнювальних компонентів: мобілізації внутрішніх податкових резервів, гнучкому управлінні державними трансфертами як стабілізаційним механізмом та системному залученні міжнародної донорської допомоги як ресурсу відновлення. У такій моделі власні доходи формують базову автономність, трансферти забезпечують безперервність критичних видатків, а донорські ресурси створюють проєктний контур модернізації та відбудови.

По-друге, набув подальшого розвитку сценарний підхід до бюджетного планування в умовах невизначеності, який дозволяє керувати бюджетом через «коридор» можливих траєкторій доходів і заздалегідь формувати набори управлінських рішень залежно від ситуації. Результати прогнозу власних доходів на 2028 рік підтверджують практичну цінність такого підходу: за базою 2024 року (сукупно 5 200 млн грн: ПДФО 3 000, єдиний податок 1 200, майнові 1 000 млн грн) очікувані значення становлять 5 932 млн грн у песимістичному сценарії (+14,1%), 6 539 млн грн у базовому (+25,7%) та 7 118 млн грн в оптимістичному (+36,9%). Найбільший внесок формує ПДФО, що підтверджує критичність політик зайнятості та відновлення економічної активності: 3 377 млн грн (+12,6%), 3 788 млн грн (+26,3%), 4 236 млн грн (+41,2%) відповідно.

По-третє, дістали подальшого розвитку інструменти адміністрування місцевих податків, насамперед плати за землю та податку на нерухомість, через механізми інвентаризації об’єктів оподаткування та диференціації ставок. Запропонований підхід орієнтований не на формальне підвищення податкового тиску, а на розширення та «очищення» бази оподаткування, підвищення справедливості й керованості податкових надходжень, що в підсумку збільшує ресурс для фінансування відновлення без поглиблення соціальної напруги.

Отже, дослідження довели, що в умовах війни фінансове управління промислового регіону повинно еволюціонувати від класичної моделі розвитку до моделі резильєнтності та відновлення. Для Запоріжжя базовими чинниками такої стійкості є: збереження й нарощення власної дохідної бази, стабілізаційна роль державних трансфертів, розвиток спеціального фонду як інструмента інфраструктурного відновлення, а також інституційне посилення співпраці з міжнародними донорами та впровадження сценарного бюджетного планування.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування для підвищення якості бюджетного планування, оптимізації структури доходів і видатків та формування фінансової основи післявоєнної трансформації промислового міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дончак Л. Г. Шкварчук Д. Г. Управління фінансами на регіональному рівні. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. 30–32 с.
2. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища школа 1995. 352 с.
3. Бондарук Т. Г. Особливості управління місцевими фінансами в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 6 (121). 198–201 с.
4. Кульчицький М. І. Управління фінансами і фінансовий контроль на регіональному рівні. Східна Європа: економіка бізнес та управління. 2017. № 3. 285–288 с.
5. Казюк Я. М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні : монографія. Херсон 2014. 426 с.
6. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. Київ : Знання КОО 1999. 487 с.
7. Варналій З. С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія. Київ : НІСД 2007. 753 с.
8. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ 2018. 216 с.
9. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Держава та регіони. 2008. № 5. 21–23 с.
10. Манн Р. В. Концептуальні засади управління фінансовим потенціалом регіону. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 12 № 2. 163–166 с.
11. Огренич Ю. Аношіна С. Ефективне управління фінансами промислових підприємств через податкові механізми в умовах воєнного стану та цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2025. Т. 2 (53). 5–14 с.
12. Харчук В. В. Войтко С. В. Управління фінансовими потоками в промислових кластерних структурах. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. 49–54 с.

13. Структура фінансування відбудови регіонів України: ключові джерела URL: https://iaa.org.ua/articles/struktura-finansuvannya-vidbudovy-regioniv-ukrayiny-klyuchovi-dzherela/?utm_source (дата звернення: 01.11.2025).

14. Машлій Г.Б. Мосій О.Б. Галущак О.Я. Галущак М.П. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. Економічний простір. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С. 335-339.

15. Герасимчук З. В. Управління фінансовими ресурсами регіону : монографія / З. В. Герасимчук І. М. Вахович І. М. Камінська. – Луцьк : Надстир'я 2006. – 244 с.

16. Метеленко Н. Г. Попова А. О. Джерела фінансування відновлення територіальних громад: впровадження вітчизняних та зарубіжних практик. В кн.: Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення / За загальною редакцією Храпкіна В. В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2024 С. 411-431.

17. World Bank's PEACE Project Supports Key Government Programs in Ukraine JULY 10 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine (Дата звернення: 26.10.2025).

18. World of work report 2010 : from one crisis to the next? / International Labour Office. Geneva : ILO 2010. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_145259.pdf (Дата звернення: 26.10.2025).

19. OECD (2022) OECD Economic Outlook Volume 2022 Issue 2 No. 112 OECD Publishing Paris. https://doi.org/10.1787/f6da2159-en.

20. February 2025 the World Bank the Government of Ukraine the European Union the United Nations. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

21. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 26.10.2025).

22. Financial Report 2022. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/financial-report/financial-report-2022.html (дата звернення: 26.10.2025).

23. World Bank. World Bank Annual Report 2024 : A Better Bank for a Better World. Washington D.C. : World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099101824180532047 (дата звернення: 26.10.2025).

24. Онищук І. Інструменти фінансового забезпечення просторового розвитку місцевого самоврядування. Економічний простір. 2025. № 198. С. 82–91.

25. Скрипник Г. О. Демінська Д. В. Дудник М. Р. Вплив війни на публічні фінанси та управління: виклики та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5177/5121

26. Єпіфанов А. О. Федосов В. М. Лисяк Л. В. Фінанси місцевих органів влади : підручник. Київ : КНЕУ 2018. 487 с.

27. Кнейслер О. В. Квасовський О. Р. Костецький В. В. Кнейслер Е. Г. Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб’єктів господарювання. Економічна наука. С.37-43.

28. Матвійчук Д. Ю. Роль додаткових джерел фінансування у забезпеченні стійкості місцевих бюджетів. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-147.

29. Мінфін України. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. Київ 2024.

30. Чорний Р. С. Регіональна політика як домінанта повоєнного відновлення України : монографія. Київ : НАДУ 2025. 260 с.

31. Департамент фінансів Запорізької міської ради. Звіт про виконання бюджету м. Запоріжжя за 2020 рік. Запоріжжя 2021.

32. Національний банк України. Основні показники банківської системи. Статистичний бюлетень. 2023.

33. Кабінет Міністрів України. Стратегія відновлення України 2023-2033 рр. Київ 2023.

34. Ukraine: Fiscal Policy in Wartime Conditions. IMF Country Report No. 23/151. 2023. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/07/04/Ukraine-First-Review-Under-the-Extended-Fund-Facility-Arrangement-Request-for-Modification-535602 (дата звернення: 27.10.2025).

35. Шлемко В. Т. Іщенко О. В. Фінансова безпека держави: теорія методологія практика. Київ : НІСД 1997. 250 с.

36. Дубровський В. Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Київ : Інститут соціально-економічної трансформації 2017. 44 с.

37. Huk Kh. Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. arXiv preprint arXiv:2211.05666. 2022. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.05666.

38. Андрущенко Г. С. Становлення та розвиток бюджетного законодавства України : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ 2019. 232 с.

39. Фінансове право : підручник / О. О. Дмитрик І. Є. Кринцький О. А. Лукашев та ін. ; за ред. М. П. Кучерявенко. Харків : Право 2017. 432 с.

40. Проєкт обласного бюджету на 2021 рік. Запорізька обласна рада. 2020. 23 грудня. URL: https://www.zoda.gov.ua/article/2529/projekt-oblasnogo-bjudzhetu-na-2021-rik.html (дата звернення: 27.10.2025).

41. Запорізька область. Атлас адміністративно-територіального устрою області / Управління містобудування та архітектури Запорізької обласної державної адміністрації. Запоріжжя 2020. 5 с. URL:

https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000142/142760.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

42. Виконання паспорта бюджетної програми місцевого бюджету за 2020 рік. Управління фінансів Запорізької міської ради. URL: http://gorfin.zp.ua/?page_id=44512 (дата звернення: 27.10.2025).

43. Зелена книга відновлення Запоріжжя: Дорожня карта відновлення міста / за ред. Т. Л. Жавжарової. Запоріжжя : ГО «Екосенс» 2024. 84 с.

44. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державної казначейської служби в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text (дата звернення: 27.10.2025).

45. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII ; редакція від 14.05.2025 підстава - 4391-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 27.10.2025).

46. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX ; редакція - Прийняття від 09.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text (дата звернення: 27.10.2025).

47. Довідка про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2022 рік. URL: https://zp.gov.ua/upload/editor/dovidka_pro_vikonannya_za_2022_rik.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

48. Довідка про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2023 рік. URL: https://toolkit.in.ua/files/442/upload/Довідка%20про%20виконання%20за%2020 23%20рік.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

49. Довідка про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2024 рік. URL:

https://toolkit.in.ua/files/442/upload/Фінікі%20Довідка%20про%20виконання%20за%202024%20рік.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

50. Питання деяких виплат військовослужбовцям особам рядового і начальницького складу поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168 ; редакція від 01.09.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п#Text (дата звернення: 02.11.2025).

51. UNICEF & KfW Development Bank. Resilience Center Opens in Zaporizhzhia. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/en/press-center/news/resilience-center-opens-in-zaporizhzhia-a-space-for-psychosocial-support (дата звернення: 02.11.2025).

52. UNDP Ukraine. “UNDP announces $20.79 million contribution from Republic of Korea for early recovery projects in Ukraine”. 2025 10 січня. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-announces-2079-million-contribution-republic-korea-early-recovery-projects-ukraine (дата звернення: 02.11.2025).

53. Ukrainian Red Cross Society. “Humanitarian aid to Zaporizhzhia”. 2024 Квітень. URL: https://redcross.org.ua/en/uncategorized/2024/04/69272/ (дата звернення: 02.11.2025).

54. Transparency International Ukraine. “Unbreakable Zaporizhzhia: Supporting the Armed Forces and Healthy Tender Competition”. 2024. URL: https://ti-ukraine.org/en/news/unbreakable-zaporizhzhia-supporting-the-armed-forces-healthy-tender-competition-and-potential-overpayments-in-construction/ (дата звернення: 02.11.2025).

55. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змінами та доповненнями). Редакція від 04.07.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 02.11.2025).

56. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал «Децентралізація». 2025. 24 березня. URL: https://decentralization.ua/news/19387 (дата звернення: 02.11.2025).

57. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо складання місцевих бюджетів на 2025 рік. Київ : Мінфін 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-24#Text (дата звернення: 02.11.2025).

58. Ставицький А. В. Фінанси місцевого самоврядування: теорія та практика. Київ : КНЕУ 2022. 368 с.

59. Воронова Л. К. Місцеві фінанси в умовах децентралізації : монографія. Харків : Право 2023. 288 с.

60. Виклюк М. Щебель А. Мрихін С. Механізми залучення інвестицій в економіку регіонів в умовах війни. Економіка і регіон / Economics and region. 2025. № 2 (97). С. 35–43.

61. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940 ; поточна редакція - Прийняття від 13.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-п#Text (дата звернення: 02.11.2025).

62. Про схвалення Плану України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р ; редакція від 01.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-р#Text (дата звернення: 02.11.2025).

63. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 № 588-р ; поточна редакція - Прийняття від 18.06.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-р#Text (дата звернення: 02.11.2025).

64. Косицька В. Ю. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 12 (18). С. 269–281.

65. Ukraine Support Tracker. Kiel Institute for the World Economy. URL: https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/ (дата звернення: 08.11.2025).

66. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. 2025.

67. Vozniak H. V. & Patytska Kh. O. Biudzhetni determinanty zabezpechennia stiikosti terytorialnykh hromad: voienna adaptatsiia ta orientyry povojennoho vidnovlennia [Budgetary determinants of ensuring the sustainability of territorial communities: wartime adaptation and post-war recovery guidelines]. Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine. 2023. № 8. С. 81–96.

68. Tax autonomy indicators: Explanatory annex / OECD. [Paris] : OECD [2020]. 12 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fiscal-federalism-network/explanatory-annex-tax-autonomy-indicators.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

69. Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт. 2025. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 18.11.2025).

70. Recommendation Rec(2005)1 of the Committee of Ministers to member states on the financial resources of local and regional authorities : [adopted by the Committee of Ministers on 19 January 2005 at the 912th meeting of the Ministers' Deputies]. URL: https://search.coe.int/cm?i=09000016805db09e (дата звернення: 18.11.2025).

71. Recommendation Rec(2004)1 of the Committee of Ministers to member states on financial and budgetary management at local and regional levels : [adopted by the Committee of Ministers on 19 January 2004 at the 869th meeting of the Ministers' Deputies]. URL: https://search.coe.int/cm?i=09000016805df626 (дата звернення: 18.11.2025).

72. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7e65b42d-7ede-4bd0-a513-63dd2e81e5e6&title=DerzhavnaProgramadostupniKrediti5-7-9-

ZPochatkuRokuBiznesOtrimavPilgovikhKreditivNaPonad50-MlrdGriven (дата звернення: 18.11.2025).

73. Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». URL: https://ulf.ua/cache/files/files/53/55/555fc7ee579386bd083168a853ce83ef/file/Programa-dostupnyi-finansovyi-lizing-5-7-9.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

74. Програма фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва за договорами факторингу «Доступний факторинг». URL: https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-finansovoi-derzhavnoi-pidtrymky-sub-iektiv-pidpryiemnytstva-za-dohovoramy-faktorynhu-dostupnyy-faktorynh/ (дата звернення: 08.11.2025).

75. Деякі питання здешевлення вартості іпотечних кредитів : Постанова КМУ № 63 від 27.01.2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zdeshevlennya-vart-a63 (дата звернення: 08.11.2025).

76. Грант Sense. URL: https://www.grantsense.com.ua/ (дата звернення: 08.11.2025).

77. E5P Brochure: A flagship multi-donor fund to support energy efficiency and environmental projects in the Eastern Partnership region / NEFCO E5P. 2019. 16 p.

78. Ukraine Urban Public Transport II - Project Pipeline Document / European Investment Bank. 2020. URL: https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20190001 (дата звернення: 20.11.2025).

79. Support to Entrepreneurship and Employment Development along the Azov Sea Coastline in Donetsk and Zaporizhzhia Regions – Annual Project Report / UNDP Ukraine. [Kyiv] 2020. 45 p.

80. Energy and Climate Change in Ukraine - Factsheet / GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit). [Eschborn] 2024. 8 p.

81. Strengthening social infrastructure for internally displaced persons (IDPs) / GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit). URL: https://www.giz.de/en/projects/strengthening-social-infrastructure-absorption-idps (дата звернення: 20.11.2025).

82. Про внесення змін до розділу VI “Прикінцеві та перехідні положення” Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України : Закон України від 15.03.2022 № 2134-IX ; поточна редакція - Прийняття від 15.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2134-20/conv#n3 (дата звернення: 20.11.2025).

83. Бюджет-2025: що зміниться для місцевих громад та як розподілятимуть ПДФО. Мінфін. 2025. 3 січня. URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/01/03/142816633/?utm_source (Дата звернення: 20.11.2025).

84. Audretsch D. Belitski M. Caiazza R. Desai S. The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. arXiv preprint arXiv:2303.02773. 2023. 32 p.

85. Запорізька міська рада. Стратегія розвитку м. Запоріжжя на період до 2028 року. Офіційний портал Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/uk/page/development-strategy (дата звернення: 11.11.2025).

86. Онищук І. Місцеві бюджети-2024. Хто лідирує за фінансуванням. Портал «Децентралізація». 2024. URL: https://decentralization.ua/news/18972 (дата звернення: 11.12.2025).

87. Бізнес. Запоріжжя. Запоріжжя на інвестиційній мапі: як втримати бізнес та залучити нові інвестиції у прифронтовий регіон. Бізнес. Запоріжжя. 2025. URL: https://business.zp.ua/zaporizhzhya-na-investyczijnij-mapi-yak-vtrymaty-biznes-ta-zaluchyty-novi-investycziyi-u-pryfrontovyj-region/ (дата звернення: 11.12.2025).

88. Швабій К. Богдан Т. Джус М. Кощук Т. Новицька Н. Пасічний М. Онищук І. & Остріщенко Ю. Діагностика системи місцевого оподаткування України: аналітичні підсумки. Портал «U-LEAD з Європою». 2023. URL: https://u-lead.org.ua/news/286 (дата звернення: 11.12.2025).

89. Запорізька міська рада. Місцеві податки та збори. Офіційний портал Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/pages/164604-miscevi-podatki-ta-zbori (дата звернення: 11.11.2025).