

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та
маркетингу
Кафедра публічного управління та адміністрування**

На правах рукопису

Савка Наталія Володимирівна

**УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОТГ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Робота на здобуття кваліфікації
магістра публічного управління та адміністрування

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Оліярник Володимир Васильович,

доцент кафедри публічного

управління та публічної

служби

Львів – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра публічного управління та адміністрування**

Savka Nataliia

Управління бюджетною діяльністю ОТГ в повоєнний період

**Management of Budgetary Activities of the United Territorial Communities in
the Post-War Period**

The thesis for Degree of Master in Public Administration

Автор роботи

Савка Н.В.

підпис

Науковий керівник

Оліярник В.В.

підпис

«До захисту допускаю»

Завідувач кафедри

Калашник Н.С.

підпис

АНОТАЦІЯ

Савка Н.В. Управління бюджетною діяльністю об'єднаних територіальних громад в повоєнний період – Рукопис.

Робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

У магістерській роботі здійснено комплексний аналіз та теоретико-практичне обґрунтування особливостей управління бюджетною діяльністю об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у контексті викликів воєнного та повоєнного періодів. У роботі розглядається проблема адаптації місцевих бюджетів до змінних умов, викликаних значними економічними та соціальними потрясіннями, що виникли внаслідок військової агресії та подальших деструктивних явищ. Основною метою дослідження є виявлення основних тенденцій у бюджетному управлінні, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансову спроможність громад, а також розробка дієвих стратегій стабілізації та розвитку бюджетної системи ОТГ в умовах післявоєнного відновлення.

У процесі дослідження здійснено поглиблений аналіз соціально-економічного стану об'єднаних територіальних громад на прикладі Бібрської громади, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на фінансово-бюджетну стабільність громади. Зокрема, розглянуто такі аспекти, як динаміка доходів і видатків бюджету, залежність від міжбюджетних трансфертів, структура місцевих податків і зборів, а також основні показники соціальної інфраструктури. Особливий акцент зроблено на проблемах, які постали перед громадою внаслідок війни, таких як зменшення податкових надходжень через руйнування економічної активності, підвищення соціальних витрат, спричинених потребами внутрішньо переміщених осіб, і суттєве пошкодження місцевої інфраструктури.

Наукове значення роботи полягає у систематизації підходів до

управління фінансовими ресурсами громад з урахуванням специфіки перехідного періоду від стану військових дій до стабілізації та відновлення. У роботі розроблено стратегічні напрямки вдосконалення бюджетного управління, серед яких пріоритетизація видатків, раціоналізація бюджетних ресурсів, залучення міжнародної фінансової допомоги, розвиток системи управління за програмно-цільовим методом та впровадження цифрових технологій у бюджетний процес. Також запропоновано заходи для стимулювання економічної активності на місцевому рівні, включаючи підтримку малого і середнього бізнесу, модернізацію соціальних послуг та інтеграцію інноваційних підходів до управління бюджетами громад.

Дослідження базується на багаторівневому аналізі статистичних даних, вивченні законодавчої бази України, сучасних наукових дослідженнях і практичних кейсах функціонування територіальних громад в умовах кризових ситуацій. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, експертами у сфері місцевих фінансів, а також науковцями, які займаються дослідженням проблем управління бюджетами ОТГ у період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: бюджетне управління, об'єднані територіальні громади, повоєнний період, фінансова спроможність, міжбюджетні трансферти, відновлення інфраструктури.

ANNOTATION

Savka Nataliia. Management of Budgetary Activities of United Territorial Communities in the Post-War Period – Manuscript.

The thesis for Degree of Master in Public Administration. – National Forestry University of Ukraine. – Lviv, 2024.

In the master's thesis, a comprehensive analysis and theoretical-practical justification of the peculiarities of managing the budgetary activities of united territorial communities (UTCs) in the context of the challenges of the wartime and post-war periods have been carried out. The study addresses the problem of adapting local budgets to the changing conditions caused by significant economic and social shocks resulting from military aggression and subsequent destructive phenomena. The main goal of the research is to identify key trends in budget management, analyze the impact of external and internal factors on the financial capacity of communities, and develop effective strategies for stabilizing and developing the budgetary system of UTCs during the post-war recovery.

The research involves an in-depth analysis of the socio-economic conditions of united territorial communities using the Bibrka community as an example, allowing the identification of key factors influencing the financial and budgetary stability of the community. In particular, aspects such as the dynamics of budget revenues and expenditures, dependence on intergovernmental transfers, the structure of local taxes and fees, and the main indicators of social infrastructure are examined. Special attention is paid to the problems faced by the community as a result of the war, such as reduced tax revenues due to the destruction of economic activity, increased social expenses driven by the needs of internally displaced persons, and significant damage to local infrastructure.

The scientific significance of the thesis lies in the systematization of approaches to managing financial resources of communities, considering the specificities of the transition period from wartime to stabilization and recovery. The study develops strategic directions for improving budget management, including

prioritization of expenditures, rationalization of budget resources, attracting international financial assistance, developing a program-targeted management system, and implementing digital technologies in the budgeting process. Measures to stimulate local economic activity are also proposed, including support for small and medium-sized businesses, modernization of social services, and integration of innovative approaches to community budget management.

The research is based on a multi-level analysis of statistical data, the study of Ukrainian legislation, modern scientific research, and practical cases of territorial communities functioning under crisis conditions. The results obtained can be used by local self-government bodies, experts in the field of local finance, and researchers dealing with issues of managing UTC budgets during the post-war recovery period.

Keywords: budget management, united territorial communities, post-war period, financial capacity, intergovernmental transfers, infrastructure recovery.

Зміст

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	10
1.1. Теоретичні аспекти та сутність управління в ОТГ	10
1.2. Основні принципи та методи бюджетного управління в ОТГ	17
1.3. Становлення нормативно-правового забезпечення фінансово-господарської діяльності ОТГ ..	19
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ З ОТГ	22
2.1. Соціально-економічний стан, фінансова спроможність та аналіз бюджету ОТГ	22
2.2. Виклики та перспективи бюджетного управління ОТГ в умовах воєнних дій та повоєнний період.....	32
2.3. Світовий досвід управління бюджетною діяльністю на місцевому рівні.....	39
2.4. Стратегії вдосконалення бюджетної діяльності та відновлення ОТГ в повоєнний період	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	57

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ОТГ – Об’єднана територіальна громада.
- ВПО – Внутрішньо переміщені особи.
- ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій.
- ОМС – Органи місцевого самоврядування.
- ПДФО – Податок на доходи фізичних осіб.
- ДБН – Державні будівельні норми.
- ЗНО – Зовнішнє незалежне оцінювання.
- МТГ – Міська територіальна громада.
- МСП – Малий та середній бізнес.
- ЗСУ – Збройні сили України.
- ЄСВ – Єдиний соціальний внесок.
- ПТМ – Програмно-цільовий метод.
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство міжнародного співробітництва).
- ПРООН – Програма розвитку ООН.
- USAID – Агентство США з міжнародного розвитку.
- ЛБЗ – Лінія бойового зіткнення.
- КП – Комунальне підприємство.
- НС – Надзвичайна ситуація.
- ФГ – Фермерське господарство.

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнні дії, що тривають на території України з 2022 року, істотно вплинули на всі аспекти суспільного життя, включаючи систему місцевого самоврядування та бюджетного управління. В умовах воєнного та повоєнного періоду об'єднані територіальні громади (ОТГ) зіткнулися з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням фінансової стійкості, відновленням інфраструктури та підтримкою населення. Збереження життєдіяльності громад вимагає розробки нових підходів до управління бюджетними ресурсами, спрямованих на пріоритетизацію витрат, залучення зовнішньої допомоги та розвиток місцевої економіки.

Особливої актуальності набуває дослідження механізмів адаптації ОТГ до кризових умов і визначення стратегічних напрямів їхнього відновлення. Виклики, пов'язані зі зменшенням надходжень до місцевих бюджетів, зростанням соціальних потреб та необхідністю оновлення інфраструктури, вимагають ефективних управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів до бюджетного планування.

Дана робота спрямована на аналіз сучасного стану бюджетної діяльності ОТГ, виявлення ключових викликів і розробку стратегій їхнього подолання. Вона враховує специфіку Бібрської ОТГ як приклад для визначення можливостей адаптації до кризових умов і формування ефективних моделей відновлення.

Об'єктом дослідження є бюджетна діяльність об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Предметом дослідження є стратегічні підходи до вдосконалення управління бюджетними ресурсами в ОТГ.

Мета роботи – розробка рекомендацій для вдосконалення бюджетного управління ОТГ з урахуванням викликів воєнного та

повоєнного періодів. Завдання дослідження:

- проаналізувати основні джерела доходів та структуру витрат ОТГ;
- оцінити фінансову стійкість ОТГ в умовах воєнного періоду;
- визначити вплив міжбюджетних трансфертів на функціонування громад;
- дослідити роль міжнародної допомоги у підтримці громад;
- розробити стратегії відновлення та вдосконалення бюджетної діяльності в повоєнний період.

Методи дослідження. У роботі використано комплексний підхід, що включає статистичний аналіз, системний підхід, порівняльний аналіз і методи прогнозування. Застосовано історико-правовий метод для аналізу розвитку бюджетного управління в Україні, а також аналітичний метод для оцінки ефективності міжбюджетних трансфертів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи бюджетного управління ОТГ, розробки програм відновлення інфраструктури та впровадження інноваційних моделей бюджетного планування.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох основних розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 60 сторінок, з них основного тексту – 40 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 60 найменувань, з них 3 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1. Теоретичні аспекти та сутність управління в ОТГ

Децентралізація не є явищем лише ХХ чи ХХІ століття — її витoki можна простежити ще в часи таких держав, як Давня Греція та Стародавній Рим. Особливо показовим прикладом є антична Греція, де існували міста-поліси, які формували власне місцеве управління. Повноваження цих полісів були надзвичайно широкими — вони приймали рішення щодо податків, війни й миру, торгівлі, а також навіть міжнародних відносин. Незважаючи на невелику площу Греції, розміри полісів того часу були ще меншими — приблизно як сучасні райони, хоча траплялися і більші, і менші. Хоча основну частину населення становили сільські мешканці, центром суспільного життя залишалися міста [1].

За своїм політичним устроєм державні органи грецьких полісів у середині I тис. до н.е. поділялися на два основних типи: поліси з демократичним ладом і поліси з олігархічним або аристократичним правлінням. Демократія була характернішою для полісів із розвиненою економікою, інтенсивним сільським господарством, ремеслами та активною торгівлею. Вона стала своєрідним завершенням інтенсивного економічного розвитку та динамічних соціальних змін у торгівельно-ремісничих полісах [6].

Олігархічний лад, навпаки, зазвичай асоціювався з консервативною аграрною економікою та традиційними суспільними відносинами. Найвищим законодавчим органом у таких полісах були Народні збори, участь у яких могли брати лише повноправні громадяни. До них належали вільні автохтонні мешканці, які досягли відповідного віку, не мали боргових зобов'язань і не були чужинцями. Жінки, однак, були виключені з політичного та громадського

життя, що нагадує сучасний інститут отримання громадянства, де також існують певні обмеження [2].

До компетенцій Народних зборів входив такий винятковий захід, як остракізм — вигнання особи з рідної території. У сучасності демократія залишається найжиттєздатнішим політичним режимом, який не лише дає громадянам право обирати лідерів, але й дозволяє контролювати владу [4]. Попри труднощі, які супроводжують демократичну форму організації суспільства, саме народовладдя найкраще відповідає викликам сучасності та допомагає вирішувати актуальні проблеми.

Відсутність політичної волі для проведення масштабної децентралізації влади протягом тривалого часу стала однією з причин посилення відцентрових рухів на сході України. Політика централізації влади призвела до таких негативних наслідків:

- залежність територій від центру та бюджету;
- зниження інвестиційної привабливості сільських територій;
- слабкість громад у сферах інфраструктури, фінансів та кадрової політики;
- деградація значної частини сільської місцевості;
- погіршення демографічної ситуації;
- низька якість надання публічних послуг;
- зниження довіри до влади;
- підвищення рівня корупції;
- зменшення ефективності управлінських рішень [11].

Тож важливим етапом становлення сучасних територіальних громад стала адміністративно-територіальна реформа, яка стартувала після схвалення у

2014 році Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Основною ідеєю цієї реформи було створення спроможних територіальних громад через об'єднання сільських, селищних та міських рад. Але на початок реформи у 2014 році лише шість регіонів України були самодостатніми, що призвело до значного регіонального дисбалансу, а отже, і до нерівності у якості життя та послуг, які отримували громадяни. Ця ситуація вимагала термінового проведення кардинальних реформ у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та територіальній організації влади [11].

Із внесенням змін до Податкового та Бюджетного кодексів з 1 січня 2015 року місцеве самоврядування отримало більше фінансів для підвищення економічної спроможності та вирішення власних проблем і труднощів.

Об'єднані територіальні громади (ОТГ) набули значно більших повноважень і ресурсів, які раніше були доступні лише містам обласного значення. Зокрема, 60% податку на доходи фізичних осіб тепер зараховується до місцевих бюджетів ОТГ на їх власні потреби. Крім того, до місцевих бюджетів громад повністю надходять надходження від єдиного податку, податку на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності, а також податку на майно (нерухомість, земля, транспорт).

Також ОТГ отримали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, що раніше мали лише обласні та районні бюджети, а також бюджети міст обласного значення. Для виконання делегованих повноважень держава надає їм трансферти: дотації, освітню і медичну субвенції, субвенцію на розвиток інфраструктури громад тощо. Крім цього, нові законодавчі зміни дозволили органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від термінів прийняття закону про Державний бюджет [7].

Ці зміни вже принесли відчутні результати: з 2014 по 2019 рік власні доходи місцевих бюджетів зросли на 200 млрд грн — із 68,6 млрд грн до 267 млрд грн. Це стало реальним інструментом впливу на результати діяльності

місцевої влади [7].

Тож в Україні процес децентралізації було розпочато у 2014 році із затвердженням Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (01.04.2014 р.), а також ухваленням законів «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014 р.), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015 р.) та внесенням змін до Бюджетного і Податкового кодексів, які забезпечили фінансову децентралізацію.

Ця реформа дала змогу створити дієвий та спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні — об'єднані територіальні громади (ОТГ), відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

За чотири роки реформи було утворено 882 ОТГ, які об'єднали 4043 громади, що становить 36,7% від загальної кількості місцевих рад станом на 01.01.2015 року, охоплюючи 38% території країни та близько 69% її населення.

12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив низку розпоряджень щодо визначення нових адміністративних центрів і територій громад областей. У результаті в Україні було створено 1469 спроможних територіальних громад, зокрема 31 громаду на непідконтрольних територіях Донецької та Луганської областей [7].

Децентралізація влади стала основою для переосмислення ролі територіальної громади та формування нових підходів до поняття спроможності громад. Це питання викликає значний інтерес серед науковців, які проводять дослідження в різних напрямках, пов'язаних з організацією та функціонуванням сучасної системи місцевого самоврядування в Україні. Серед дослідників, які аналізують процеси реформування цієї системи на сучасному етапі, слід відзначити праці Є. Бородіна, В. Вакуленка, Н. Гончарук, С.

Серьогіна, І. Козюри, В. Кравченка, І. Семигуліної, Т. Маматової, Л. Прокопенко, І. Шумляєвої, І. Ярошенка та інших.

Управління бюджетною діяльністю об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є важливим елементом місцевого самоврядування та функціонування системи децентралізації в Україні. Ефективне управління бюджетом сприяє розвитку місцевої інфраструктури, поліпшенню якості життя населення та забезпеченню сталого економічного зростання. Розуміння теоретичних аспектів та сутності цього процесу дозволяє розкрити основні принципи та підходи до бюджетного управління на місцевому рівні.

ОТГ отримують доходи з різних джерел, зокрема податкових надходжень (місцеві податки і збори), трансфертів з державного бюджету, а також від надання адміністративних послуг. Ефективне управління цими ресурсами вимагає детального аналізу фінансового стану громади, прогнозування доходів і витрат, а також забезпечення прозорості й підзвітності бюджетного процесу.

Бюджетне управління в ОТГ включає кілька ключових функцій:

- 1. Планування бюджету:** процес підготовки та складання бюджету на основі прогнозування доходів і витрат громади. Планування базується на місцевих потребах, пріоритетах розвитку, а також загальних макроекономічних умовах. Починається цей процес з липня-серпня, коли підрозділи органу місцевого самоврядування подають свої пропозиції щодо фінансування на наступний рік. Далі, у жовтні, виконавчий орган готує проект бюджету, який проходить громадські слухання для узгодження пріоритетів з мешканцями. До 15 листопада проект подається на розгляд місцевої ради, яка зобов'язана затвердити його до 25 грудня. Якщо цього не зробити вчасно, застосовується механізм тимчасового бюджету, коли видатки здійснюються щомісяця на рівні 1/12 від минулорічних витрат. Протягом року можливі коригування бюджету

для врахування нових потреб або додаткових надходжень. Планування бюджету регулюється Бюджетним кодексом України [9, ст. 75-77].

2. **Виконання бюджету:** цей етап включає розподіл бюджетних коштів відповідно до затвердженого бюджету та їх використання на фінансування місцевих програм і проектів, таких як ремонт інфраструктури, підтримка освіти та охорони здоров'я. Відповідно до Бюджетного кодексу України [9, ст. 77], для кожного проекту відкриваються окремі рахунки, що гарантує прозорий облік витрат і унеможлиблює їх нецільове використання. Затверджений графік фінансування передбачає своєчасні платежі, що дозволяють підрядникам та виконавцям вчасно виконувати зобов'язання. Наприклад, при ремонті школи частина коштів може бути виділена як аванс для старту робіт, а остаточний платіж здійснюється після прийняття проекту. Пріоритетні витрати спрямовуються на критичні потреби громади, такі як охорона здоров'я чи освіта, і виконання бюджету супроводжується регулярним моніторингом, що дозволяє виявляти можливі відхилення від плану та вносити корективи за необхідності. Якщо виникають непередбачувані ситуації, як-от зростання вартості матеріалів, бюджет може бути скориговано рішенням місцевої ради. Виконання бюджету завершується підготовкою звітів про досягнення цілей, що підвищує довіру до органів місцевого самоврядування. Такі звіти є обов'язковими для оприлюднення, щоб забезпечити підзвітність та прозорість перед громадою, що в кінцевому підсумку сприяє ефективному управлінню фінансами і сталому розвитку громади.

3. **Контроль за виконанням бюджету:** здійснюється через внутрішні і зовнішні аудиторські перевірки. Він спрямований на забезпечення ефективного та раціонального використання бюджетних коштів відповідно до чинного законодавства. На внутрішньому рівні аудит проводять спеціалізовані підрозділи органу місцевого самоврядування або створені ревізійні комісії. Вони перевіряють правильність ведення бухгалтерського обліку, відповідність витрат затвердженому бюджету та своєчасність виконання фінансових операцій. Наприклад, внутрішній аудит може перевірити, чи були кошти,

виділені на ремонт школи, використані згідно з укладеним договором та в рамках встановленого бюджету. Зовнішній контроль здійснюється незалежними органами, такими як Рахункова палата України або Державна аудиторська служба. Вони перевіряють цільове використання субвенцій та інших державних коштів, виділених на проекти громади. Зовнішні аудити мають на меті не лише виявити можливі порушення чи неефективні витрати, а й надати рекомендації для покращення фінансового управління. У процесі зовнішнього аудиту можуть також брати участь представники громадськості, що підвищує прозорість контролю. Важливість контролю підкреслюється Бюджетним кодексом України [9, ст. 26, 78], який зобов'язує органи місцевого самоврядування проводити регулярні перевірки та звітувати про результати виконання бюджету. Закон "Про аудиторську діяльність" визначає стандарти проведення аудитів та обов'язки ревізорів. Контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми, наприклад, нецільове використання коштів, і забезпечує внесення коректив у бюджетні програми.

4. **Аналіз і звітність:** постійний моніторинг виконання бюджету дозволяє оцінити ефективність його використання та вчасно вносити необхідні корективи. Звітність забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування перед громадою. Стаття 28 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні" передбачає обов'язок місцевих органів влади надавати публічні звіти та проводити громадські слухання для обговорення результатів виконання бюджету [45]. Крім того, результати моніторингу допомагають підготувати корективи для бюджету на наступний рік.

Сутність управління бюджетною діяльністю полягає в тому, щоб забезпечити сталий розвиток громади через ефективне використання її фінансових ресурсів. Це досягається шляхом збалансування між доходами і видатками бюджету, а також спрямування коштів на фінансування найбільш пріоритетних напрямків розвитку. Управління бюджетною діяльністю в ОТГ

також передбачає ефективну координацію між різними рівнями влади та взаємодію з громадськістю.

1.2. Основні принципи та методи бюджетного управління в ОТГ

Як ми вже раніше зрозуміли, бюджетне управління в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) є важливим елементом ефективного функціонування місцевого самоврядування. Воно охоплює планування, розподіл та контроль за використанням фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення соціально-економічного розвитку громади. Для забезпечення прозорості, відповідальності та раціонального використання бюджетних коштів необхідно дотримуватися основних принципів бюджетного управління, а також застосовувати відповідні методи.

Бюджетне управління в ОТГ ґрунтується на ряді фундаментальних принципів, які забезпечують ефективність та прозорість бюджетного процесу. До основних принципів належать:

1. Принцип збалансованості. Один з ключових принципів бюджетного управління полягає в необхідності забезпечення балансу між доходами і видатками бюджету. ОТГ повинні планувати свій бюджет таким чином, щоб видатки не перевищували доходів, що гарантує фінансову стабільність та можливість виконання всіх запланованих програм. Незбалансованість може призвести до дефіциту бюджету, що негативно впливає на функціонування громади.

2. Принцип прозорості та підзвітності. Цей принцип вимагає, щоб бюджетний процес був відкритим для громадськості та підзвітним перед жителями ОТГ. Органи місцевого самоврядування повинні публікувати інформацію про джерела доходів, обсяги видатків та хід виконання бюджету. Така прозорість сприяє підвищенню довіри громади до місцевої влади та залученню громадян до процесу ухвалення рішень.

3. **Принцип ефективності та результативності.** Бюджетні ресурси повинні використовуватися найбільш раціонально для досягнення максимального ефекту з мінімальними витратами. Цей принцип передбачає, що кожна витрачена гривня повинна приносити суспільну користь і сприяти реалізації стратегічних завдань громади.

4. **Принцип самостійності.** Територіальні громади мають право самостійно формувати, затверджувати та виконувати власні бюджети в межах, визначених законодавством. Цей принцип є основою фінансової децентралізації, що дозволяє громадам приймати власні рішення щодо розподілу фінансових ресурсів для вирішення місцевих проблем і потреб.

5. **Принцип цільового використання коштів.** Бюджетні кошти повинні використовуватися виключно за їх призначенням, відповідно до затверджених бюджетних програм. Недопустимим є перерозподіл фінансових ресурсів на інші цілі без відповідного рішення місцевої ради.

Бюджетне управління громади базується на кількох ключових методах. Насамперед, це бюджетне планування, яке включає розробку проєкту бюджету на основі аналізу прогнозованих доходів і витрат, враховуючи як поточний стан економіки, так і довгострокові перспективи. Програмно-цільове бюджетування спрямоване на розподіл коштів за конкретними програмами, що відповідають стратегічним цілям розвитку, дозволяючи ефективніше контролювати досягнення результатів і оцінювати їх за чіткими показниками. Контроль за виконанням бюджету відбувається як на внутрішньому рівні (органи місцевого самоврядування), так і через зовнішній аудит, щоб забезпечити дотримання плану і уникнути зловживань. Важливу роль відіграє фінансовий аналіз, що дозволяє оцінювати стан бюджету, аналізувати динаміку доходів і видатків, виявляти ризики й вчасно коригувати бюджетні рішення.

Сучасні підходи до бюджетного управління в ОТГ передбачають активне використання інформаційно-аналітичних систем та інструментів цифровізації. Це дозволяє забезпечити оперативний моніторинг бюджетних

процесів, підвищити точність планування та зменшити ризики нецільового використання коштів. Крім того, впровадження принципу "бюджету для громадян" дозволяє залучити місцевих жителів до обговорення та контролю за бюджетними процесами, що сприяє підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування.

1.3. Становлення нормативно-правового забезпечення фінансово-господарської діяльності ОТГ

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні здійснюється на основі Конституції, законів України та положень Європейської хартії місцевого самоврядування. Основними принципами цих змін є верховенство права, прозорість, повсюдність самоврядування, субсидіарність, доступність послуг, відповідальність та нагляд.

Результатом реформ стало прийняття законодавчих актів, що забезпечили нормативно-правову базу для функціонування територіальних громад, зокрема створення ОТГ, перерозподіл компетенцій місцевих рад і виконавчих органів на засадах децентралізації.

До переліку стратегічних елементів входить стратегія сталого розвитку «Україна – 2022» визначає ключові завдання місцевого самоврядування, серед яких важливе місце займає децентралізація та реформування адміністративно-територіального устрою [47]. Основними цілями стратегії є:

- впровадження трирівневої системи адміністративно-територіального устрою;
- визначення територіальних засад роботи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади для забезпечення доступності й якості послуг;
- оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади;

- бюджетна децентралізація з посиленням фінансової автономії місцевих бюджетів і забезпеченням стабільної дохідної бази;
- створення умов для економічного розвитку громад;
- підвищення якості державних послуг [47].

Головна мета децентралізації — відхід від централізованої моделі управління, формування спроможного місцевого самоврядування та ефективної територіальної організації влади [47; 51].

Прийняття Законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та «Про співпрацю територіальних громад» стало важливим кроком у створенні спроможних громад. Вони забезпечили механізм передачі компетенцій і ресурсів від державних органів до місцевого самоврядування, сприяли розвитку комунальної інфраструктури, економіки, соціальної сфери та управління бюджетом.

Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» регулює процес об'єднання сіл, селищ і міст, визначає принципи (добровільність, прозорість, економічна ефективність) та порядок створення дієздатних громад із державною підтримкою [41; 10].

Прийняття Законів України «Про співробітництво територіальних громад» та «Про засади державної регіональної політики» заклало основи для співпраці між громадами, об'єднання ресурсів, створення спільної інфраструктури та підвищення якості державних послуг. Вони спрямовані на ефективне вирішення місцевих проблем та розвиток територій із врахуванням регіональних особливостей [24].

Закони, прийняті у 2015–2016 роках, зокрема «Про державну реєстрацію прав на нерухоме майно» та «Про адміністративні послуги», забезпечили передачу значних повноважень органам місцевого самоврядування. Виконавчі органи сільських, селищних і міських рад стали суб'єктами державної

реєстрації підприємств, прав на нерухомість, а також місця проживання. Запроваджено екстериторіальний принцип реєстрації, скорочено строки й процедури, створено дворівневу систему оскарження рішень [39; 40].

Реформа також передбачила створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) за принципом «єдиного вікна», що значно спростило доступ громадян до послуг і підвищило їхню якість. Результатом стало зменшення черг, скорочення бюрократичних процедур і територіальної розпорошеності адміністративних органів [28].

Законодавство також визначає порядок складання, розгляду, затвердження і виконання місцевих бюджетів. Ключову роль у цьому процесі відіграють обласні та районні ради, що забезпечують координацію між місцевими бюджетами та державним бюджетом.

Незважаючи на значний прогрес у сфері бюджетного управління, деякі аспекти нормативно-правової бази потребують удосконалення. Однією з проблем є недостатня деталізація положень, що стосуються контролю за використанням бюджетних коштів. У багатьох випадках місцеві громади стикаються з труднощами у впровадженні механізмів громадського контролю, а також браком прозорості в системі управління публічними фінансами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ З ОТГ

2.1. Соціально-економічний стан, фінансова спроможність та аналіз бюджету ОТГ

Соціально-економічний стан та фінансова спроможність об'єднаної територіальної громади є ключовими показниками її здатності забезпечувати належний рівень життя для населення, реалізовувати програми розвитку та підтримувати стабільність. Даний розділ присвячений комплексному аналізу господарської діяльності ОТГ з метою визначення її сильних і слабких сторін, а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення бюджетної діяльності. Для проведення дослідження було обрано конкретну ОТГ Бібрську об'єднану територіальну громаду. Аналіз ґрунтується на офіційних статистичних даних.

Бібрська ОТГ є типовою для Західної України громадою з невеликою чисельністю населення, проте зі значним потенціалом для розвитку, зважаючи на її соціальні та економічні особливості. Населення ОТГ включає як міських, так і сільських жителів, що впливає на загальний демографічний склад. На основі доступних даних станом на 2022 р. кількість жителів громади становило близько 16 594 мешканців, із яких значна частина є сільськими жителями, а саме 12059 осіб, і міських жителів 4535 осіб [55]. Незважаючи на повномасштабне вторгнення 2022 року кількість жителів не змінилась, станом на 2024 рік в громаді проживає з урахуванням внутрішньо переміщених осіб за інформацією Мінсоцполітики 17155 осіб.

Освітня інфраструктура відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку громади, оскільки визначає її потенціал для формування людського капіталу та соціальної інтеграції. Бібрська міська територіальна громада має розвинену мережу освітніх закладів, однак стикається із викликами, які зумовлені демографічними змінами, фінансовими обмеженнями та потребою модернізації.

Станом на 2023-2024 рік у громаді функціонувало 8 закладів загальної середньої освіти (ЗСО), які обслуговували 1 818 учнів, що на 29 здобувачів освіти менше від аналогічного періоду 2022-2023 рр. при плановій потужності освітніх закладів – 3 995 одержувачів освітніх послуг. Варто зазначити що в 2021-2022 роках планова потужність освітніх закладів становила 4 140 осіб. Також, при освітніх закладах здійснюють виховання 86 дітей дошкільного віку. Розподіл педагогічного ресурсу виявляє відносно низьке навантаження на вчителів: 7 учнів на одного викладача, що відповідає європейським стандартам індивідуального підходу до навчання. Загальна кількість учителів становила 266 осіб, що дорівнює 16 вчителям на 1 000 мешканців.

Рівень забезпечення освітніми закладами також є достатнім: 0,47 шкіл на 1 000 осіб. Однак значна частина шкіл працює у режимі недозавантаження, що потребує перегляду оптимізації їхньої мережі для ефективного використання ресурсів.

Таблиця 2.1

Аналіз видатків на освіту за 2022-2024 роки із динамікою змін

Показники	2022	2023	План 2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Всього (загальний та спеціальний фонд), тис. грн	83779,9	94508,79	99683,59	10728,89	5174,8
Освітня субвенція, тис. грн	49810,8	47941,7	58645	-1869,1	10703,3
Питома вага видатків на освіту у загальних витратах, %	53,81	59,13	56,69	5,32	-2,44
Видатки на загальну середню освіту, тис. грн	71601,3	77427,99	87845,21	5826,69	10417,22
Середні видатки на одного учня, тис. грн	39,38	42,59	48,32	3,21	5,73
Питома вага на оплату праці з нарахуваннями, %	86,7	74,32	83,3	-12,38	8,98

Дивлячись на дані з таблиці 2.1, можна зробити кілька висновків. Загальні видатки на освіту за останні роки збільшились, що може говорити про

підвищення уваги до фінансування цього сектору. Освітня субвенція коливалася, то знижуючись, то зростаючи, що вказує на зміни у фінансуванні з боку держави. Щодо витрат на середню освіту, то тут видно чітке зростання, що вказує на те, що держава приділяє більше уваги саме цьому напрямку. Середні витрати на одного учня зросли, що може бути пов'язано як з покращенням умов навчання, так і з підвищенням цін на освітні послуги.

Оцінка результативності освітньої системи громади проводиться на основі результатів зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО). У 2021 році середній бал ЗНО у громаді склав 129,6, що є нижчим за середній по Львівській області. Цей показник свідчить про необхідність посилення методичної роботи, інвестицій у навчальне обладнання та підвищення кваліфікації педагогів.

Освітня система Бібрської громади є одним із пріоритетних напрямків бюджетної політики, що відображається у високому рівні фінансування. Для підвищення її ефективності необхідно оптимізувати мережу ЗСО, забезпечити модернізацію інфраструктури та розширити інклюзивні програми. Вирішення цих питань сприятиме формуванню якісного людського капіталу та соціальній стабільності громади.

Система охорони здоров'я Бібрської міської територіальної громади забезпечує надання первинної медико-санітарної допомоги мешканцям, хоча стикається з низкою структурних та ресурсних викликів. Станом на 2023 рік на території громади функціонує два заклади охорони здоров'я. Їх обслуговують 8 лікарів первинної медико-санітарної допомоги, що становить один лікар на 2 144 мешканців. У середньому на один заклад охорони здоров'я припадає 8 578 мешканців, що свідчить про високе навантаження на наявну інфраструктуру.

У закладах первинної медико-санітарної допомоги також функціонує денний стаціонар на 5 ліжок. Відсутність пологових відділень та обмеженість спеціалізованої медичної допомоги зумовлюють необхідність звернення

мешканців до медичних закладів у більших населених пунктах Львівської області.

Укомплектованість посад лікарів усіх спеціальностей становить 85%, а середнього медичного персоналу — 85,2%. Ці показники відповідають середньому рівню по Україні, однак недостатня кількість медичних працівників у поєднанні з високим навантаженням впливає на доступність медичних послуг.

Сфера охорони здоров'я у Бібрській громаді функціонує з високим рівнем навантаження на лікарів та обмеженою інфраструктурою.

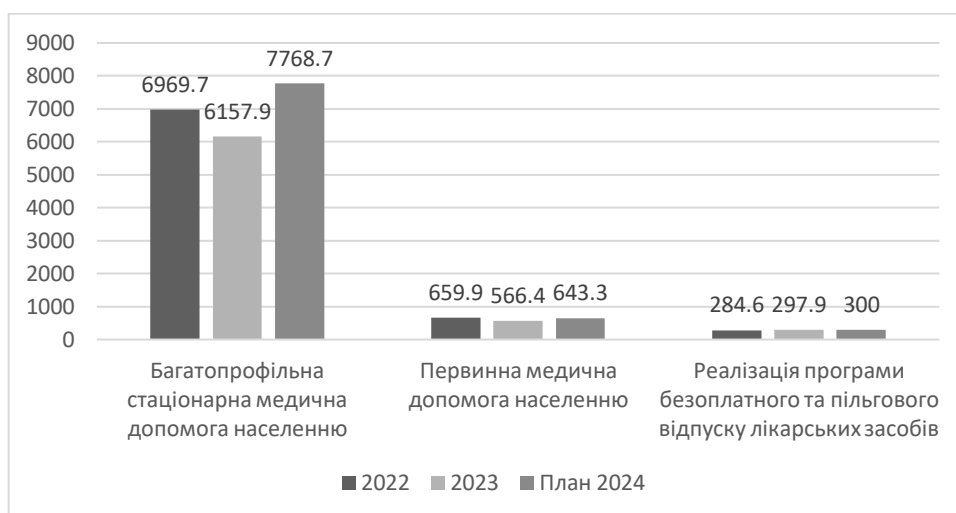


Рис. 2.1. Динаміка видатків на охорону здоров'я 22/23/24

Аналізуючи рис 2.1. бачимо, що в порівнянні з очікуваним виконанням у 2023 році, обсяг видатків на 2024 було збільшено на 24% або 1689,8 тис. гривень, здебільшого збільшення видатків зумовлене зростанням ціни на комунальні послуги та енергоносії, обслуговування програмного забезпечення. Також у 2024 році КНП «Бібрська міська лікарня» Бібрської міської ради планує укласти з Національною службою здоров'я України угоди по п'ятьом пакетам та відповідно отримувати кошти з державного бюджету щоб максимально покривати витрати на заробітну плату і нарахування на заробітну плату.

Тож попри виклики та проблеми, у громади є перспективи покращення. Одним із шляхів є розширення мережі медичних закладів і залучення лікарів через програми стимулювання, наприклад, забезпечення житлом або підвищення зарплат. Іншим важливим напрямом є впровадження телемедицини, що дозволить пацієнтам отримувати консультації вузькопрофільних спеціалістів без необхідності виїжджати за межі громади.

Також варто інвестувати у модернізацію існуючих закладів. Закупівля сучасного обладнання та покращення умов роботи для медичного персоналу створять умови для підвищення якості надання послуг. Залучення додаткового фінансування через державні програми чи гранти допоможе подолати ключові обмеження та зробити охорону здоров'я доступнішою для всіх мешканців громади.

Система соціального захисту Бібрської ОТГ забезпечує підтримку вразливих категорій населення, таких як пенсіонери, особи з інвалідністю та домогосподарства з низькими доходами. У 2023–2024 роках громада зосередила свої зусилля на розширенні доступу до соціальних послуг та оптимізації витрат. У 2023 році загальна кількість пенсіонерів у громаді склала 4 960 осіб, або 28,9% від усього населення. Більшість із них — 3 510 осіб (20,5% населення) — одержують пенсію за віком. Частка працюючих пенсіонерів становить 6,9%, що свідчить про низький рівень активного залучення пенсіонерів до ринку праці. Крім того, 1 097 осіб отримують пенсію по інвалідності, що складає 6,4% від загальної чисельності громади. Також 275 осіб отримують пенсію у зв'язку з втратою годувальника (1,6%), а соціальну пенсію — лише 30 осіб (0,2%). Середній розмір пенсії становить 3 741,12 грн на місяць, що відповідає середньому рівню по Україні. У 2023 році соціальну допомогу отримали 2 731 особа, що складає 16,46% від загальної кількості населення. Підтримку було надано 1 170 домогосподарствам, які опинилися у складних життєвих обставинах. Видатки на соціальний захист у 2024 році становили 4,7 млн грн, або 273,79 грн на одного мешканця громади.

Основні виклики у сфері соціального захисту Бібрської громади пов'язані з демографічним тиском і обмеженими ресурсами. Велика частка пенсіонерів створює навантаження на бюджет, адже громада має забезпечувати значну кількість осіб пенсіями, соціальною допомогою та іншими видами підтримки. Це обмежує можливості спрямування коштів на розвиток інших сфер. Водночас відсутність активного залучення пенсіонерів до економічного життя громади посилює залежність соціальної сфери від державного фінансування. Існує й проблема недостатньої поінформованості населення про доступні соціальні програми та складності в отриманні допомоги. Це обмежує ефективність системи соціального захисту, адже частина осіб, які потребують підтримки, не отримує її.

Бібрська міська територіальна громада демонструє різноманіття економічної активності, зокрема в таких сферах, як сільське господарство, промисловість і підприємництво. Економіка громади залежить від діяльності 588 суб'єктів господарювання, серед яких 107 юридичних осіб та 481 фізична особа-підприємець. Основними видами економічної діяльності є аграрний сектор, промислове виробництво, торгівля та сфера послуг.

Сільськогосподарська галузь відіграє провідну роль у структурі економіки громади. У громаді функціонують фермерські господарства, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних культур та тваринництві. Окремі господарства, такі як ФГ «Птиця» та ФГ «Під'ярків-Еко», активно впливають на формування дохідної бази громади. Розташування громади поблизу Львова створює сприятливі умови для збуту сільськогосподарської продукції, зокрема на ринках обласного центру.

Промисловість Бібрської громади представлена підприємствами, що займаються виробництвом будівельних матеріалів, бетонних конструкцій, а також деревообробною галуззю. Значним внеском у місцеву економіку є діяльність таких підприємств, як ДП «Львівський лісгосп» та ТзОВ «Гарден

Тулз Україна». Крім того, громада має потенціал для розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури, яка вже частково представлена об'єктами, такими як ТзОВ «Едем-Резорт енд СПА» та Свірзький замок .

Малий та середній бізнес є важливими драйверами місцевої економіки. У громаді активно функціонують підприємства готельно-ресторанного бізнесу, торгівлі, а також транспорту та логістики. У 2023 році громада залучила нових підприємців, які створили понад 400 тис. грн надходжень до місцевого бюджету. Банківська система представлена філією «Ощадбанку», що забезпечує доступ до фінансових послуг.

Економічна активність громади переважно пов'язана з аграрним сектором, промисловістю та бюджетною сферою. Наприклад, у лісовому господарстві зайнято близько 120 осіб, а на найбільшому підприємстві ТзОВ «Оператор ГТС України» працює понад 190 мешканців. Однак, близькість громади до Львова сприяє трудовій міграції, що впливає на рівень зайнятості всередині громади. Громада стикається з такими викликами: залучення іноземних інвесторів, відсутність стратегії розвитку та інвестиційного паспорта. Водночас громада має потенціал для розвитку сільськогосподарської діяльності у промислових масштабах і створення умов для залучення інвесторів через вдосконалення інфраструктури та систематизацію обліку земельних ресурсів .

Аналізуючи формування дохідної частини місцевого бюджету (див. Додаток А) можемо бачити, що доходи Бібрської територіальної громади формуються переважно за рахунок місцевих податків, власних надходжень та міжбюджетних трансфертів. Основними бюджетоформуючими джерелами доходів загального фонду місцевого бюджету залишаються податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), акцизний податок, єдиний податок та інші місцеві податки і збори, які сукупно складають 96,9% доходів загального фонду на 2024 рік. Фінансова стійкість Бібрської громади зараз залежить від того, чи достатньо власних доходів, щоб закрити основні витрати.

Серед джерел доходу найважливішими є податок на доходи фізичних осіб, який приносить понад 47 млн грн, і єдиний податок — близько 19 млн грн у 2023 році. Єдиний податок зріс на 18,63% порівняно з 2023 роком, а в 2023 році зріс на 39,07% порівняно до 2022. Доходи від податку на майно теж мають позитивну динаміку. У 2023 році вони зросли на 46,59% у порівнянні з попереднім роком, а у 2024 році планується ще близько 29% приросту. Зростання доходів від податку на майно, ймовірно, відображає покращення роботи громади з адміністрування податків, наприклад, кращий облік земельних ділянок чи нерухомості, виявлення нових об'єктів для оподаткування. Хоч до основних проблем розвитку досі відносять відсутність належного обліку земельних ділянок та частково об'єктів нерухомості житлової нерухомості, що перебувають в приватній власності фізичних осіб.

В економічній літературі існує безліч показників, які часто дублюють один одного, що ускладнює аналіз фінансової стійкості місцевих бюджетів. Найбільш детальним і обґрунтованим підходом, на нашу думку, є методика, запропонована професором Костирко Л.А. Вона базується на розрахунку інтегрального показника, який враховує сукупний вплив оцінок за такими ключовими напрямками аналізу, як збалансованість, фінансова самостійність та ефективність бюджету (див. Додаток Б) [22]. Основою для стандартизації показників місцевих бюджетів є індивідуальні бюджетні коефіцієнти, розраховані на основі середніх даних по Україні. Значущість (вага) окремих коефіцієнтів у межах групи, а також самих груп у цілому, визначається за допомогою методу експертних оцінок. Використання інтегрального показника дозволяє визначити рейтинг місцевого бюджету серед інших регіональних бюджетів, а також сформулювати рекомендації щодо стратегії його подальшого розвитку.

Виконаємо розрахунок показників для Бібрської ОТГ за 2022–2024 роки. Вихідні дані, необхідні для проведення комплексного аналізу фінансової стійкості бюджету, наведені у додатку В.

Таблиця 2.2

Результати комплексного аналізу фінансової стійкості бюджету
Бібрської ОТГ за 2022-2024 роки

Блок аналізу	Значущість групи	Ключові показники	Значущість показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Аналіз збалансованості місцевого бюджету	0,37	Коефіцієнт бюджетного покриття	0,31	1,05	1,02	1,00
		Коефіцієнт стійкості бюджету	0,23	0,51	0,45	0,43
		Коефіцієнт загальної податкової стійкості	0,21	0,51	0,48	0,53
		Коефіцієнт покриття видатків міжбюджетними трансфертами	0,25	0,51	0,45	0,43
		Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПфз		0,68	0,63	0,63
Аналіз фінансової самостійності місцевого бюджету	0,33	Коефіцієнт бюджетної залежності	0,3	0,33	0,31	0,30
		Частка дотації вирівнювання у загальній сумі трансфертів	0,24	0,00	0,00	0,00
		Коефіцієнт податкової самостійності	0,25	0,49	0,47	0,53
		Коефіцієнт стійкості доходної бази	0,21	0,49	0,48	0,54
		Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПфсам		0,32	0,31	0,34
Аналіз ефективності бюджету місцевого бюджету	0,3	Коефіцієнт дефіцитності місцевого бюджету	0,29	0,05	0,02	0,00
		Коефіцієнт бюджетної результативності	0,22	9,10	9,10	9,53
		Коефіцієнт бюджетної забезпеченості населення	0,22	8,63	8,95	9,53
		Показники стабільності доходної частини бюджету	0,27	1,00	1,08	1,24
		Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПеб		4,18	4,27	4,53
Інтегральний показник фінансової стійкості місцевого бюджету Шфс				1,61	1,62	1,70

Результати проведеного аналізу, подані в таблиці 2.2 демонструють стабільне покращення у 2022–2024 роках. Підвищення показників податкової

стійкості та зменшення бюджетної залежності вказують на поступове зміцнення фінансової самостійності громади. Частка дотацій вирівнювання залишається стабільною, що свідчить про відсутність критичної залежності від зовнішніх джерел. Ефективність використання бюджету підтверджується зростанням бюджетної результативності та бюджетної забезпеченості населення, що означає покращення рівня соціальних послуг. Інтегральний показник фінансової стійкості зростає, що свідчить про позитивну динаміку загального фінансового управління. Загалом, бюджет характеризується стійкістю, ефективністю та передбачуваністю, що є свідченням якісного фінансового менеджменту.

Водночас залежність громади від державних трансфертів помітна. Наприклад, без освітньої субвенції громада не змогла б утримувати школи, виплачувати зарплати вчителям чи фінансувати інші пов'язані витрати. Базова дотація, своєю чергою, допомагає покривати нестачу грошей на загальні витрати.

Наприклад, у 2023 році громада заробила сама близько 86,4 млн грн, а витратила понад 154,63 млн грн тільки із загального фонду. Це означає, що більше половини видатків покривалися за рахунок міжбюджетних трансфертів, таких як освітня субвенція чи базова дотація. У 2023 році держава передала громаді 78,66 млн грн у вигляді дотацій та субвенцій, що становить майже половину загального бюджету громади. Найбільші з них — це освітня субвенція (47,94 млн грн) і базова дотація (26,99 млн грн). Ці гроші стали основою для забезпечення роботи ключових сфер, таких як освіта і соціальний захист.

У громаді є проблеми, які заважають зібрати більше грошей. Наприклад, це брак іноземних інвестицій і слабка підтримка місцевого бізнесу, відсутність стратегії розвитку громади та інвестиційного паспорту, близькість до обласного центру м. Львова. Є також проблеми з обліком землі, що знижує надходження

від плати за землю. Через це громада залишається дуже залежною від державної підтримки. Власних доходів громаді поки не вистачає. Але, з іншого боку, видно позитивну динаміку в зростанні доходів, яка дає надію, що з часом ситуація може покращитись, якщо більше уваги приділяти розвитку бізнесу та залученню інвестицій.

Отже, Бібрська громада має значний потенціал для розвитку, але його реалізація потребує ефективної стратегії управління фінансовими ресурсами, підтримки економічної активності та зниження залежності від державних трансфертів. Це дозволить не лише забезпечити стабільність, але й створити умови для зростання якості життя мешканців громади.

2.2. Виклики та перспективи бюджетного управління ОТГ в умовах воєнних дій та повоєнний період

Війна принесла нові реалії для всіх громад України, поставивши під сумнів фінансову стабільність і здатність забезпечувати основні потреби населення. Одразу помітно, що рівень виконання місцевих бюджетів залежить від географії бойових дій: ті громади, які знаходяться в зоні активних обстрілів, змушені боротися за виживання, тоді як інші, як-от Бібрська, мають трохи більше простору для адаптації та розвитку.

Одним із викликів є забезпечення безпеки громадам, які перебувають у зоні бойових дій або в безпосередній близькості до лінії бойового зіткнення (ЛБЗ). У цих громадах питання безпеки залишається критично важливим, але значно ускладнюється через брак ресурсів і часу для реагування. Наприклад, захисні споруди, що встановлюються у таких громадах (капітальні конструкції чи модульні укриття), не завжди є ефективними, оскільки мешканці часто не встигають дістатися до них під час обстрілів.

Крім того, створення належних укриттів стикається з низкою фінансових і організаційних проблем:

- брак коштів для будівництва укриттів відповідно до нових державних будівельних норм (ДБН), які вимагають підвищеного рівня надійності;
- невизначеність механізмів узгодження проєктів із Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС);
- відсутність розробленої "дорожньої карти" для планування й будівництва системи захисних споруд на рівні держави;
- недостатнє облаштування існуючих укриттів (відсутність вентиляції, водопостачання, водовідведення тощо), що значно знижує їхню функціональність [57].

Безпека закладів освіти також вимагає значних ресурсів. Для забезпечення освітнього процесу у громадах необхідно облаштувати укриття у школах і садках. Такі об'єкти повинні відповідати сучасним вимогам, включно з доступністю для маломобільних груп населення, забезпеченням комунікацій, вентиляції та освітлення. Виконання цих заходів передбачено Концепцією безпеки закладів освіти до 2027 року, але її реалізація потребує значного фінансування, яке не завжди доступне місцевим бюджетам [57].

Інший виклик – замінування територій у деокупованих громадах. Наявність нерозірваних боєприпасів суттєво впливає на можливості відновлення економічної активності, розбудови інфраструктури та повернення мешканців. Незважаючи на зусилля влади, процес розмінування залишається тривалим, що вимагає додаткових коштів із державного та місцевих бюджетів.

Проблеми системи оповіщення про небезпеку також створюють додаткове навантаження на бюджети громад. Особливо це стосується територій із підвищеними ризиками техногенних катастроф, таких як райони поблизу атомних станцій. Створення сучасних систем оповіщення, які могли б диференціювати види небезпек (зокрема ядерну), вимагає великих фінансових вкладень [57].

Ще одним викликом є організація евакуації населення з небезпечних територій. Навіть у тих громадах, де є матеріально-технічні ресурси для евакуації, мешканці часто відмовляються виїжджати. Це потребує додаткових інформаційних кампаній, що також вимагає фінансування. У громадах, які не мають необхідної інфраструктури для евакуації (маршрутів, транспорту), ця проблема стає ще гострішою.

У менш постраждалих громадах, таких як Бібрська, ці виклики не є настільки гострими. Бібрська громада залишається у вигіднішому становищі: тут не ведуться бойові дії, все ще працюють основні бюджетоутворюючі підприємства, такі як деревообробні фабрики чи аграрні господарства, і місцевий бюджет хоча і залежить від трансфертів, але все ж виконує свою функцію. Але навіть у таких випадках економіка стикається з проблемами через зменшення внутрішнього попиту та зростання витрат на логістику.

Тож відповідно одним із викликів є обмежені ресурси місцевих бюджетів, які особливо гостро відчуються у громадах без розвиненого бізнес-середовища. У таких громадах дефіцит бюджету посилюється через втрату частини податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), особливо після його перерозподілу, коли більшу частину військового ПДФО було спрямовано до державного бюджету. Для багатьох громад, де немає великих підприємств або значної кількості малого та середнього бізнесу, це створює критичний дефіцит надходжень.

Державні субвенції лише частково покривають базові витрати. Через це бюджетних ресурсів вистачає переважно на забезпечення мінімальних виплат і послуг, тоді як розвиток громад залишається поза фінансуванням. Наприклад, через брак коштів громади не можуть оновити транспорт для шкіл, модернізувати харчоблоки чи придбати обладнання для комунальних підприємств.

Ще одним аспектом є законодавчі обмеження. Згідно зі змінами до Бюджетного кодексу, залишки бюджетних коштів у 2024 році дозволяється використовувати лише на обмежений перелік витрат, таких як оплата праці, медикаменти, продукти харчування, підтримка територіальної оборони чи будівництво захисних споруд. Це обмежує можливість фінансування інфраструктурних проєктів чи програм розвитку громад.

Значним тягарем для місцевих бюджетів стало збільшення соціальних видатків. Наприклад, для дітей зі статусом «дитина війни» держава гарантує безкоштовне харчування у школах, але фінансування цих витрат покладається на місцеві бюджети. Аналогічна ситуація з іншими пільгами, витрати на які держава перекладає на громади.

У громадах, що межують із ЛБЗ, навантаження на бюджети зростає ще більше через необхідність матеріально-ресурсної підтримки Збройних сил України. Наприклад, громади стикаються зі збільшенням витрат на водозабезпечення, утилізацію твердих побутових відходів та компенсацію перевізникам за пільгові перевезення.

Особливо важким є утримання нових об'єктів інфраструктури. Наприклад, громади, які отримують соціальне житло для внутрішньо переміщених осіб, змушені додатково фінансувати обслуговування таких будівель, створюючи нові штатні одиниці (сантехніки, двірники, технічний персонал), але через обмежені бюджети це часто стає неможливим.

Невеликі громади також стикаються з кадровими проблемами через недостатність коштів на оплату праці. Наприклад, через низькі зарплати громади не можуть найняти необхідних фахівців, таких як архітектори, державні реєстратори чи помічники ветеранів. У деяких громадах один працівник поєднує кілька посад, що значно знижує ефективність роботи.

Також одним із викликів є неготовність тилових регіонів до адаптації власної економічної структури. Наприклад, до Закарпатської області були релоковані машинобудівні підприємства, але місцевий ринок праці та система освіти не забезпечують достатньої кількості спеціалістів для роботи на таких підприємствах. Це зумовлює високий рівень безробіття серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що потребує реалізації масштабних програм перекваліфікації [57].

Брак кадрів також є критичною проблемою. З одного боку, необхідність бронювання працівників для роботи на підприємствах суперечить потребам виконання мобілізаційних планів, що ускладнює баланс між працездатністю підприємств і виконанням оборонних завдань. З іншого боку, низький рівень заробітної плати в органах місцевого самоврядування (ОМС) та інших установах спричиняє відтік професійних кадрів, таких як юристи, бухгалтери та економісти. Середня заробітна плата спеціалістів в ОМС становить лише 5–6 тисяч гривень, що є недостатньо конкурентною [57].

Додатковим викликом є брак робочої сили в ключових сферах, особливо у робітничих професіях. Наприклад, трактористи чи водії спецтехніки залишають свої посади через мобілізацію, а можливість бронювання для таких працівників часто відсутня. У сільських громадах ситуація загострюється через відсутність соціальної інфраструктури, що змушує ВПО шукати інші місця проживання.

Значним викликом є і скорочення населення в громадах через війну. У багатьох громадах, особливо в безпосередній близькості до зони бойових дій або в деокупованих населених пунктах, залишається переважно вразливе населення – пенсіонери та матері з дітьми. У той час як працездатні громадяни або мігрують у більш безпечні регіони, або залишають країну. Така ситуація призводить до демографічного спаду: смертність у громадах значно перевищує

народжуваність. Наприклад, у Львівській області в одній із громад за минулий рік зафіксовано 232 смерті та лише 69 народжень.

Погіршення ментального здоров'я населення також створює значні виклики для громад, впливаючи на їхню здатність функціонувати. У системі освіти зростають проблеми через емоційне вигорання педагогів, конфлікти та необхідність навчання новим методам роботи з учнями, які переживають сімейні труднощі. У громадах, що постраждали від обстрілів, поширення ментальних розладів ускладнює взаємодію мешканців із владою. Ситуація особливо критична в малих і віддалених громадах, де через нестачу ресурсів і низькі зарплати психологів неможливо створити базові центри психологічної підтримки. Ситуацію ускладнює відсутність достатньої кількості фахівців, які володіють травмофіксованими методиками роботи. В умовах тривалої війни традиційні кризові інтервенції часто виявляються недостатніми, а іноді навіть можуть спричинити ретравматизацію. Це свідчить про необхідність значних інвестицій у навчання спеціалістів, розробку нових підходів і створення системи доступної психологічної допомоги для всіх верств населення, особливо сімей військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та родин загиблих.

Ще одним з важливих аспектів є зростання соціальної напруги та конфліктів між мешканцями громад, що виникають через різний досвід дотичності до подій війни. Напруженість у громадах посилюється на тлі таких питань, як участь у бойових діях, мобілізація, досвід окупації чи евакуації, а також підозри у колабораціонізмі. Ці фактори провокують розбіжності не лише у спільнотах, але й усередині сімей, що ускладнює соціальну згуртованість. Наприклад, у Закарпатській області соціальна напруга довкола мобілізації додатково підігривається інформаційними вкидами з анонімних джерел, що провокують протестні настрої, такі як блокування доріг. Ще одним аспектом є міжетнічні конфлікти. У Закарпатському регіоні політичні гравці інколи використовують антиугорську риторичку, що поглиблює соціальні розділи та загострює ситуацію в громадах.

Таким чином, питання соціальної напруги та конфліктів потребує врахування у стратегіях бюджетного управління, зокрема через фінансування програм примирення, інформаційних кампаній для протидії дезінформації та створення платформ для діалогу між мешканцями різних груп. Це сприятиме зміцненню соціальної єдності та зменшенню ризиків дестабілізації в громадах.

Тож якщо брати конкретну ОТГ, як-от Бібрську, яка є тиловою громадою, її виклики та перспективи у війсьній та повоєнний періоди можна узагальнити за кількома основними напрямками.

1. **Соціальна напруга та інтеграція ВПО.** Бібрська громада продовжує приймати ВПО, що збільшує навантаження на її інфраструктуру та соціальні послуги. Забезпечення житла, освіти, медицини та інших потреб для цих людей вимагає значних фінансових і кадрових ресурсів. До того ж, інтеграція ВПО в громаду потребує створення умов для працевлаштування, доступу до психологічної підтримки та соціальної адаптації.

2. **Фінансова залежність від трансфертів.** Як тилова громада, Бібрська має більш стабільну економіку порівняно з громадами у зоні бойових дій. Однак вона залишається залежною від державних субвенцій, зокрема освітньої. Ця залежність обмежує можливості громади щодо самостійного фінансування інфраструктурних та соціальних проєктів.

3. **Кадровий дефіцит.** Як і багато інших громад, Бібрська стикається з браком кадрів у системі освіти, медицини та управління. Війна загострила цю проблему через мобілізацію кваліфікованих працівників, зокрема лікарів і фахівців у сфері житлово-комунального господарства. Це ускладнює забезпечення стабільного надання послуг населенню.

4. **Демографічні виклики.** Втрата населення через міграцію молоді та працездатного населення до інших регіонів, та й близькість до обласного центру є визначеною проблемою відтоку працівників, або виїзд за кордон впливає на зменшення податкової бази. У структурі громади значною частиною

населення є літні люди, що створює додаткове навантаження на соціальну сферу та зменшує потенціал розвитку.

5. Розвиток інфраструктури в умовах обмеженого фінансування.

У громаді є необхідність модернізації інфраструктури, зокрема доріг, закладів освіти та охорони здоров'я. Але через воєнні дії ресурси перенаправляються на першочергові потреби.

Якщо ми зможемо вирішити основні проблеми та подолати виклики, які зараз стоять перед Бібрською громадою, то повоєнний період може стати часом не лише відновлення, а й нових можливостей для розвитку. Це період, коли громада зможе реалізувати свій потенціал, якщо скористається нагодами, які відкриються після війни.

2.3. Світовий досвід управління бюджетною діяльністю на місцевому рівні

Управління бюджетною діяльністю на місцевому рівні відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територій в усьому світі. Кожна країна має власні особливості у підходах до бюджетного управління в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) або аналогічних структурах місцевого самоврядування. У цьому розділі розглянемо приклади світового досвіду з метою виявлення кращих практик, що можуть бути адаптовані для України.

Європейський Союз (ЄС) є прикладом ефективної системи децентралізації та бюджетного управління на місцевому рівні. В країнах ЄС, таких як Німеччина, Швеція, Франція та Польща, бюджетна автономія місцевих органів влади є однією з ключових складових системи місцевого самоврядування.

Німеччина відзначається високим рівнем фінансової автономії місцевих громад (муніципалітетів). Німецька система децентралізації ґрунтується на принципі субсидіарності, відповідно до якого місцеві громади мають право самостійно приймати рішення у межах наданих їм повноважень і отримувати

значну частину податків. Основними джерелами доходів муніципальних бюджетів є місцеві податки, зокрема податок на прибуток та земельний податок. Однією з ключових особливостей німецької системи є механізм міжмуніципальної солідарності, де більш заможні громади підтримують фінансово слабші регіони. Це забезпечує збалансований розвиток територій та вирівнювання їх фінансової спроможності [59].

Польща є прикладом країни, яка, подібно до України, пройшла процес децентралізації, спрямованої на зміцнення фінансової автономії місцевих громад. Від початку 2000-х років польські муніципалітети отримали значну фінансову незалежність. Головним джерелом доходів місцевих бюджетів є податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб та корпоративний податок. Крім того, Польща впровадила механізм субсидій з державного бюджету, що забезпечує вирівнювання бюджетів слабших муніципалітетів. Польський досвід також демонструє успішну реалізацію механізмів проектного підходу до розвитку громад, де фінансування отримують конкретні ініціативи на основі чітко визначених цілей [59].

США мають високо децентралізовану систему управління, де місцеві органи влади мають широкі повноваження в управлінні бюджетами. Місцеві бюджети формуються за рахунок податків на майно, податків на продажі та місцевих зборів. Важливим аспектом є те, що більшість місцевих органів влади можуть запозичувати кошти через випуск облігацій для фінансування великих інфраструктурних проектів, таких як будівництво шкіл, доріг, мостів та інших об'єктів. Система прозорості та підзвітності є однією з найбільш розвинених у світі, де регулярні фінансові звіти та громадські обговорення бюджету є обов'язковими. Такий підхід сприяє забезпеченню довіри населення до влади та ефективному використанню фінансових ресурсів [58].

Японія відзначається особливою системою місцевого самоврядування, де муніципалітети мають високий рівень автономії у прийнятті бюджетних

рішень. Місцеві органи влади отримують доходи від місцевих податків, а також трансфертів з центрального уряду. Японська модель передбачає щільну співпрацю між різними рівнями влади, що дозволяє вирівнювати розвиток різних регіонів країни. Особливістю є активне залучення приватного сектору до фінансування місцевих проектів через механізми публічно-приватного партнерства (PPP), що сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів [60].

Аналіз світового досвіду показує, що успішне управління бюджетами на місцевому рівні вимагає забезпечення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, прозорості бюджетного процесу та активної участі громадськості. Важливою умовою успішного бюджетного управління є наявність системи міжбюджетних трансфертів, що забезпечують підтримку менш розвинених регіонів і громад.

Проте, у багатьох країнах існують певні виклики в сфері місцевого бюджетного управління. Серед них – нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між регіонами, обмежені можливості для самостійного збільшення доходів місцевих бюджетів та недостатній рівень участі громадян у прийнятті бюджетних рішень. Успішні приклади децентралізації в таких країнах, як Швеція, Німеччина та Японія, можуть слугувати корисними моделями для вдосконалення управління місцевими бюджетами в Україні.

2.4. Стратегії вдосконалення бюджетної діяльності та відновлення ОТГ в повоєнний період

Зрозуміло, що для ефективного відновлення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в повоєнний період необхідно забезпечити комплексний підхід, який враховує як короткострокові потреби, так і довгострокові цілі. Зміни в бюджетній політиці, реформування системи управління фінансами та залучення міжнародної допомоги є невід'ємними складовими цього процесу. Повоєнний період стає не лише викликом, а й можливістю для впровадження інноваційних

підходів, які допоможуть громадам стати більш стійкими та самодостатніми. План відбудови України є ключовим стратегічним документом, спрямованим на відновлення країни після руйнівних наслідків війни. Він об'єднує широкомасштабну програму реформ та інвестицій, що мають на меті не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й створення умов для сталого економічного, соціального та екологічного розвитку.

Основна мета плану – забезпечити довгострокову перспективу відбудови, яка включає модернізацію інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності економіки, інтеграцію інноваційних технологій і посилення соціальної згуртованості. Він передбачає реалізацію численних проєктів у галузях транспорту, енергетики, житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти, цифровізації та екології [56].

Особливе місце в Плані відведено міжнародній співпраці. Його реалізація спирається на підтримку міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу, Світового банку, ООН та інших організацій. План також відображає прагнення України до європейської інтеграції, що виражається у відповідності заходів стандартам і практикам ЄС.

Ключовими принципами документа є прозорість, ефективність використання ресурсів і залучення громадянського суспільства до процесу відновлення. У центрі уваги – люди, їхні потреби та добробут. Відбудова має не лише виправити наслідки війни, а й закласти фундамент для більш стійкого та розвиненого майбутнього.

Тож стратегії відновлення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у повоєнний період повинні бути спрямовані на забезпечення економічної, соціальної та інфраструктурної стабільності, з одночасним створенням основ для довготривалого розвитку. З огляду на міжнародний досвід і українські реалії, можна виділити кілька ключових підходів.

Відновлення критично важливої інфраструктури є базисом для подальшого соціально-економічного розвитку громади в повоєнний період. Після завершення активної фази бойових дій пріоритетним завданням стає задоволення базових потреб населення, у чому ключову роль відіграють інфраструктурні об'єкти. Забезпечення доступу до водопостачання, електроенергії та транспортної мережі є фундаментом для відновлення нормальних умов життєдіяльності. У зв'язку з цим значна увага спрямовується на відновлення цих елементів інфраструктури як у громадах, що зазнали прямого впливу бойових дій, так і в тилкових регіонах.

Проблеми з дорогами часто згадують як одну з найбільших перешкод для відновлення. Погані дороги не лише ускладнюють доставку гуманітарної допомоги, а й знижують можливість для бізнесу налагодити стабільні постачання продукції чи логістику. Громади, які працюють над відновленням доріг, створюють умови для відкриття нових підприємств, особливо в аграрній сфері, де транспортування є критичним. Бібрська громада, маючи сільськогосподарський потенціал, також повинна зробити пріоритетом розвиток транспортної інфраструктури, адже це допоможе фермерам та підприємцям швидше доставляти продукцію до ринків Львова чи інших міст.

Електропостачання є не лише елементом комфорту, а й критично важливим фактором забезпечення безпеки та стабільності функціонування суспільства. Перебої в електрозабезпеченні суттєво впливають на роботу ключових інфраструктурних об'єктів, таких як медичні заклади, освітні установи та підприємства. Інтеграція сучасних технологічних рішень, зокрема сонячних панелей та вітрових електростанцій, сприяє зменшенню залежності від централізованих енергомереж, підвищенню енергетичної автономності та створенню довготривалих соціально-економічних переваг для громади. Зокрема, у низці громад Львівської області вже реалізуються проекти зі встановлення сонячних електростанцій для забезпечення енергопостачання освітніх та адміністративних установ. Для Бібрської громади, яка

характеризується відносно стабільними умовами, впровадження подібних ініціатив може стати перспективним напрямом розвитку.

Що важливо, всі ці заходи повинні реалізовуватися комплексно. Розвиток інфраструктури не може бути ізольованим процесом — він має враховувати потреби місцевих мешканців, бізнесу та залучення інвестицій. Саме тому громади, які успішно відновлюють інфраструктуру, завжди роблять акцент на довгострокову стійкість: від підвищення енергоефективності будівель до впровадження «розумних» технологій управління комунальними мережами. Для Бібрської громади це не лише виклик, але й можливість стати зразком для інших тилкових регіонів.

Фінансова стабільність громади в повоєнний період є ключовою умовою для її відновлення та розвитку. Основним пріоритетом має бути підтримка місцевого бізнесу, оскільки саме він здатен забезпечити зростання робочих місць і податкових надходжень. Для цього громада може впроваджувати програми грантової підтримки, податкові пільги та створювати бізнес-інкубатори. Наприклад, фінансування нових ініціатив у сфері послуг або сільського господарства сприятиме стабілізації економіки.

Залучення міжнародної допомоги є ще одним важливим напрямом. Гранти та субвенції від організацій, таких як USAID чи Європейський інвестиційний банк, можуть бути використані для модернізації інфраструктури, покращення умов життя чи реалізації соціальних програм. Але тут важливо мати чіткий план: громада має вміти аргументувати свої потреби й надавати донору прозорі звіти про використання коштів. Наприклад, гранти можна залучати для модернізації водогонів, будівництва енергоефективних будівель чи створення центрів зайнятості для внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, програма USAID DOBRE надала суттєву підтримку громадам, що постраждали від бойових дій [48]. Старосалтівська громада отримала спеціалізовану техніку для відбудови, що дозволяє відновлювати інфраструктуру навіть за обмежених

ресурсів. А у Гуляйполі на Запоріжжі за фінансуванням GIZ модернізували освітню інфраструктуру, навіть в умовах бойових дій. Крім того, міжнародні організації, як-от ООН чи Червоний Хрест, допомагають забезпечити громади базовими потребами — від продуктів харчування до медикаментів. У Миколаївських громадах такі програми підтримали реконструкцію шкіл і лікарень, що стали об'єктами обстрілів.

Ще один крок до фінансової стабільності — це оптимізація витратків. Багато громад зіштовхуються з надмірними адміністративними витратами, які можна скоротити через автоматизацію процесів або об'єднання малоефективних структур. Наприклад, цифровізація документообігу чи послуг дозволяє знизити витрати на паперову роботу і звільнити ресурси для більш пріоритетних сфер, таких як освіта чи охорона здоров'я.

Цифрові технології вже довели свою ефективність у багатьох сферах, і управління громадами не є винятком. Автоматизація бюджетного управління дозволяє уникати помилок, пов'язаних із людським фактором, і суттєво прискорює обробку фінансових даних. Наприклад, громади можуть використовувати програмне забезпечення для формування та контролю виконання бюджету в режимі реального часу. Це особливо важливо в умовах дефіциту фінансів, коли кожна гривня повинна бути під суворим контролем.

Електронний документообіг — ще один важливий напрямок. Він дає змогу мінімізувати паперову тяганину та зменшити витрати на адміністративний апарат. Наприклад, у Бібрській громаді вже впроваджують електронну систему документообігу, яка значно скоротила час обробки звернень громадян.

Окремо варто згадати онлайн-сервіси для мешканців. Це зручні платформи, де жителі громади можуть оплачувати податки, подавати запити чи заявки, отримувати довідки. Вони не лише економлять час людей, а й сприяють зміцненню довіри до влади. Адже кожен мешканець може побачити, як

розподіляються ресурси, і особисто впливати на прийняття рішень. Щодо участі громадськості, це ключ до прозорого управління. Створення програм громадської участі – наприклад, бюджету участі чи платформ для обговорення стратегічних питань – допомагає мешканцям відчувати свою важливість у житті громади. Успішний приклад – проекти, де мешканці самі голосують за ініціативи, які вони вважають найважливішими для фінансування.

Таким чином, реформування управлінських процесів через цифровізацію та залучення громадян – це шлях до сучасного та ефективного управління. Це не лише вирішує нагальні проблеми, а й створює основу для сталого розвитку громад.

Власне розробка стратегічних планів розвитку є невід'ємною складовою сталого відновлення громад, особливо в умовах повоєнного періоду. Це не лише управлінський документ, а й потужний інструмент, що допомагає мобілізувати ресурси та спрямовувати їх на конкретні цілі, відповідно до потреб і потенціалу громади.

Одним із пріоритетних напрямків може стати розвиток туризму. Наприклад, для Бібрської громади це природний крок, враховуючи наявність унікальних культурних і природних пам'яток, таких як Свірзький замок чи гора Камула. Туризм не лише сприяє економічному зростанню через створення робочих місць у сфері гостинності, але й підсилює культурну ідентичність громади. Для цього громада могла б інвестувати у створення туристичної інфраструктури, включно з облаштуванням веломаршрутів, розробкою мобільних застосунків для туристів та покращенням стану доріг.

Іншим перспективним напрямком є створення індустріальних парків. Це може стати драйвером економічного розвитку, особливо якщо врахувати потребу у відновленні промислового потенціалу. Наприклад, громади можуть залучати інвесторів, пропонуючи їм підготовлені земельні ділянки, пільгове оподаткування та доступ до сучасної інфраструктури. У Бібрській громаді,

враховуючи її близькість до Львова та наявність кваліфікованої робочої сили, такий індустріальний парк міг би стати базою для підприємств із переробки сільськогосподарської продукції чи легкої промисловості.

Окрім того, стратегічні плани повинні включати конкретні механізми залучення фінансування. Наприклад, згадувані раніше грантові програми ЄС, USAID чи GIZ дозволили б громадам отримувати додаткові ресурси для реалізації довгострокових проєктів.

Таким чином, розробка стратегічних планів із конкретними цілями дає змогу громаді не лише відновитися, а й створити базу для майбутнього розвитку. Головне – це врахування локальних особливостей, ефективне використання ресурсів та залучення різних зацікавлених сторін, включно з місцевим населенням та бізнесом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження були детально вивчені основні аспекти соціально-економічного стану та фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад (ОТГ), зокрема в умовах воєнного та повоєнного періодів. Аналіз охопив ключові напрямки бюджетного управління, оцінку джерел доходів і видатків, а також роль міжбюджетних трансфертів у функціонуванні місцевих бюджетів.

Перш за все, дослідження підтвердило, що війна суттєво вплинула на фінансову стабільність громад. Виявлено різні виклики, такі як зменшення податкових надходжень, зростання соціальних зобов'язань та необхідність фінансування критично важливих сфер. З іншого боку, громади, які не перебувають у зоні бойових дій, як-от Бібрська, демонструють більшу стійкість, зберігаючи базову функціональність та потенціал до розвитку.

Особливу увагу було приділено ролі міжнародної допомоги у відновленні громад. Такі програми, як USAID DOBRE, Європейський інвестиційний банк та ініціативи ООН, довели свою ефективність у відбудові критичної інфраструктури, підтримці освітніх закладів і створенні можливостей для розвитку місцевого бізнесу. Ця підтримка є не лише тимчасовим засобом, а й інструментом для довгострокового розвитку громад.

Водночас аналіз бюджетів показав значну залежність громад від державних трансфертів. Це ставить на порядок денний питання про зменшення цієї залежності через розвиток місцевого бізнесу, залучення інвестицій та оптимізацію використання ресурсів. Показовим є те, що громади, які активно працюють у цьому напрямі, демонструють позитивні результати навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

Зроблено висновок, що стратегічне планування розвитку громад є ключовим елементом їхнього відновлення. Розробка та впровадження

довгострокових планів із чіткими цілями, наприклад, розвитком туризму чи створенням індустріальних парків, є важливими для досягнення сталого розвитку.

На основі отриманих даних було розроблено кілька рекомендацій:

1. Активізувати співпрацю з міжнародними донорами для отримання грантів і технічної допомоги.
2. Розширити можливості для розвитку місцевого бізнесу через створення сприятливих умов, включаючи податкові пільги та бізнес-інкубатори.
3. Підвищити прозорість та ефективність бюджетного управління шляхом впровадження цифрових технологій та залучення громадян до прийняття рішень.
4. Зосередити ресурси на відновленні критичної інфраструктури, використовуючи "зелені" технології для підвищення її стійкості.

Ці кроки сприятимуть не лише стабілізації ситуації в громадах, але й створять фундамент для їхнього майбутнього зростання та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н.М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг / Н.М. Авшенюк // Теорія і практика управління соціальними системами, 2018. – № 4. – С. 69-77.
2. Адамик Б.П. Банківські електронні послуги : Навчальний посібник / Б.П. Адамик. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 96 с.
3. Александрова А. Територіальна громада в умовах децентралізації влади в Україні / А. Александрова // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 51-54
4. Бондар В.П. Система контролю якості аудиторських послуг / В.П. Бондар // Формування ринкових відносин в Україні, 2009. – № 1(92). – С. 139- 142.
5. Бондарчук М.К., Джурик Х.Б. Моделювання доходної частини бюджету об'єднаних територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. 4(2). С.11-15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/05/VKNU-ES-2019-N4-%D0%A22.pdf>
6. Брус С.І. Розвиток ринку лізингових послуг в Україні / С.І. Брус // Фінанси України, 2008. – № 11. – С. 75-85.
7. Булах Т.М. Шляхи поліпшення ресурсного забезпечення розвитку підприємництва в сфері послуг / Т.М. Булах // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. – № 1. – С. 66-69.
8. Бюджетна система: підручник / за ред. д. е. н., проф. В. Г. Дем'янишина, д. е. н., проф. О. П. Кириленко та д. е. н., проф. З. М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 624 с.
9. Бюджетний кодекс України. Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
10. Верховна Рада підтримала законопроект щодо передачі органам місцевого самоврядування більших повноважень з надання послуг. Децентралізація: [сайт]. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/401>.

- 11.Глущенко С.В. Інвестиційні послуги банків: зарубіжна практика та українські перспективи / С.В. Глущенко // Фінанси України, 2007. – № 5. – С. 96-104.
- 12.Гордецька Т.Е., Ківшик Ю.І. Зарубіжний досвід формування фінансових ресурсів на місцевому рівні. Молодий вчений. 2017. № 1(41). С. 549–563
- 13.Десятнюк О., Шаповалов Є. Актуальні питання формування дохідної частини місцевих бюджетів у контексті адміністративно-територіальної реформи в Україні. Світ фінансів. 2020. № 3(64). С. 76–86.
- 14.Децентралізація влади в Україні як механізм розвитку громади : наук. роб. / В. С. Лесюк ; наук. кер-к : к.е.н., доцент О. В. Калініченко – Київ : ПДАА, 2017. – 41 с. URL: <http://www.oblrada.pl.ua/uploads/lstud/2017/07.pdf>
- 15.Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. за наук. ред. д-ра екон. наук. Жаліло Я. А. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с.
- 16.Досвід децентралізації у країнах Європи : зб. док. Пер. з іноз. мов / Заг. ред. В. Б. Гройсмана. – К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. – 766 с.
17. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. Київський міжнародний інститут соціології. Червень 2023 року. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf
- 18.Європейська Хартія місцевого самоврядування : прийн. 15 жовт. 1985 р. у м. Страсбург. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
- 19.Звіт про виконання місцевого бюджету Бібрської міської територіальної громади за 2023 рік: рішення Бібрської міської ради від 01 берез. 2024 р. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhethromady/2023-rik.html>
- 20.Звіт Рахункової палати України щодо ефективності управління місцевими бюджетами. URL: <https://rp.gov.ua/>.

21. Конституція України : прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 21 лют. 2014 р. № 742-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
22. Костирко Л.А. Методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів / Л. А. Костирко // Фінансовий простір. – 2016. – № 1 (21) . – 83-90.
23. Куценко Т., Сіренко Я. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. URL : http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/30350/1/MO_2019_7.pdf.
24. Литвинюк О. О. Проблеми та перспективи роботи Центру надання адміністративних послуг у м. Лисичанську : інформація станом на 27 квіт. 2017 р. URL: <http://adminposluga.lis.lurenet.ua/news-269>.
25. М.Я. Гринь. Економіка під час війни: локальний контекст. Журнал «Соціум», 2023.
26. Першко Л. О. Теоретико-методологічні аспекти зміцнення та розвитку місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації: монографія. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. 316 с.
27. Пігуль Н. Г. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ / Н. Г. Пігуль, О. В. Люта // Гроші, фінанси і кредит. – 2016. – Вип. 9. – С. 684 – 688. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/140.pdf>
28. Погорілко В. Ф. Муніципальне право України : підручник / В. Ф. Погорілко. – Київ, Юрінком-Інтер, 2006. – 592 с.. URL: https://pidruchniki.com/158407208484/pravo/munitsipalne_pravo_ukrayini.
29. Податковий кодекс України: [Закон України від 02.12.2010р. № 2755-VI]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті на розвиток об'єднаних територіальних громад» від 16.03.2016 № 200.
31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку України» від 23.05.2020 № 438.

- 32.Прес-центр ініціативи «Децентралізація», Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік. – [Електронний ресурс]. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>.
- 33.Про бюджет Бібрської міської об'єднаної територіальної громади на 2024 рік : рішення Бібрської міської ради від 20 груд. 2023 р. № 4828. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2024-rik.html>
- 34.Про бюджет Бібрської міської об'єднаної територіальної громади на 2023 рік : рішення Бібрської міської ради від 16 груд. 2022 р. № 3838. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2023-rik.html>
35. Про бюджет Бібрської міської об'єднаної територіальної громади на 2022 рік : рішення Бібрської міської ради від 22 груд. 2021 р. № 3551. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2022-rik.html>
- 36.Про бюджет Бібрської міської об'єднаної територіальної громади на 2021 рік : рішення Бібрської міської ради від 23 груд. 2020 р. № 31. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2021-rik.html>
37. Про виконання місцевого бюджету Бібрської міської територіальної громади за 2022 рік: рішення Бібрської міської ради від 10 берез. 2023 р. №4086. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2022-rik.html>
- 38.Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад : закон України від 26 листоп. 2015 р. № 837-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-19>.
- 39.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання

- адміністративних послуг : закон України від 10 груд. 2015 р. № 888- VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.
40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища : закон України від 9 лют. 2017 р. № 1848-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19>.
41. Про всеукраїнський та місцеві референдуми за народною ініціативою : проект Закону України від 3 квіт. 2015 р. № 2535. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=54645.
42. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
43. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України від 02.05.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
44. Про затвердження звіту з виконання місцевого бюджету Бібрської міської ради за 9 місяців 2021 року: рішення Бібрської міської ради від 10 груд. 2021 р. №2594. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/bibrska-miska-rada/byudzhet-hromady/2021-rik.html>
45. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
46. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
47. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
48. Про стратегічний план розвитку Бібрської міської ради на 2024-2029 роки. URL: <http://www.bibrka-rada.gov.ua/stratehiya-rozvytku-hromady-.html>
49. Програма USAID DOBRE. *Децентралізація*: [сайт]. URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre> .
50. Проект міжнародної технічної допомоги «Підтримка децентралізації в Україні». Salar International: [сайт]. URL: <https://salarinternational.org.ua/ua/about/%d1%96%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d1%8f/>

51. Система місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] Сайт Юридичні послуги Online. URL: http://yuristonline.com/ukr/uslugi/yuristam/literatura/dergh_bud/80.php.
52. Сірий Ю.М. Особливості бюджетного забезпечення сфери надання соціально-культурних послуг як напрям державного регулювання / Ю.М. Сірий // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2018. – № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>
53. Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні / Д. О. Скупченко // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 2(57). – С. 1 – 7. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/3/07.pdf>
54. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад. Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. 2021. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8538/1/Econ-28-2021-4.pdf>
55. Статистика Львівщини: [сайт]. URL: <https://stat.loda.gov.ua/community/bibrska-miska-gromada/>
56. Україна представила план відновлення країни – подробиці. Слово і діло: [сайт]. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/07/04/novyna/suspilstvo/ukrayina-predstavyla-plan-vidnovlennya-krayiny-podrobyczy>
57. Юлія Каплан. Аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни». Національна платформа стійкості та згуртованості. Київ. Вересень 2024. 26 с.
58. Hiroko Ishii (PIIE) and Erika Wada (PIIE). Local Government Spending: Solving the Mystery of Japanese Fiscal Packages. Working Papers 98-5, January 1998. URL: <https://www.pii.com/publications/working-papers/local-government-spending-solving-mystery-japanese-fiscal-packages>.
59. Local budget management in the EU: a comparative analysis. European Union: [сайт]. URL: https://europa.eu/european-union/index_en.

60. Ron Carlee. Budgeting for local governments in the United States: Deciding who gets what, how much, and who pays? *Journal of the Washington Institute of China Studies*, Fall 2008, Vol. 3, No. 3, p106-119 URL: <https://www.bpastudies.org/index.php/bpastudies/article/view/73>.

ДОДАТКИ

Склад та структура доходів загального фонду Бібрської ОТГ

Показники	2022	2023	План 2024	Темп приросту, 2023 до 2022	Темп приросту, 2024 до 2023
Загальний фонд	147 799 043,06	165 082 706,30	169 835 950,00	11,69	2,87
Надходження місцевих податків, зборів та платежів у доходах загального фонду	74 196 179,24	86 425 574,83	94 950 850,00	16,48	9,86
Податкові надходження:	73 326 545,80	84 993 652,15	93 180 800,00	15,91	9,63
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	46 906 743,40	47 773 277,87	48 600 000,00	1,85	1,73
Питома вага, %	63,22	55,28	51,18	-	-
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1 887 815,14	1 419 116,86	1 133 700,00	-24,83	-20,11
Питома вага, %	2,54	1,64	1,19	-	-
Внутрішні податки на товари та послуги	3 650 721,20	6 464 329,09	7 500 000,00	77,07	16,02
Питома вага, %	4,92	7,48	7,90	-	-
Єдиний податок	13 668 453,26	19 009 366,64	22 550 000,00	39,07	18,63
Питома вага, %	18,42	22,00	23,75	-	-
Податок на майно	6 854 928,80	10 048 430,89	12 957 100,00	46,59	28,95
Питома вага, %	9,24	11,63	13,65	-	-
Туристичний збір	357 884,00	279 130,80	440 000,00	-22,01	57,63
Питома вага, %	0,48	0,32	0,46	-	-
Неподаткові надходження:	869 633,44	1 431 922,68	1 775 050,00	64,66	23,96
Доходи від власності та підприємницької діяльності	29 716,24	172 465,72	120 000,00	480,38	-30,42
Питома вага, %	0,04	0,20	0,13	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	833 437,02	1 009 664,32	1 400 050,00	21,14	38,66
Питома вага, %	1,12	1,17	1,47	-	-
Інші неподаткові надходження	6 480,18	249 792,64	250 000,00	3754,72	0,08
Питома вага, %	0,01	0,29	0,26	-	-
Офіційні трансферти	73 602 863,82	78 657 131,47	74 885 100,00	6,86	-4,79

Система показників комплексного аналізу фінансової стійкості місцевого
бюджету [22]

Блок аналізу	Значущість групи	Ключові показники	Алгоритм розрахунку показника	Рекомендоване значення	Значущість показника
Аналіз збалансованості місцевого бюджету	0,37	Коефіцієнт бюджетного покриття	$K_{\text{бп}} = \frac{БД}{БВ}$	↑	0,31
		Коефіцієнт стійкості бюджету	$K_c = \frac{МТ}{БД}$	<0,30	0,23
		Коефіцієнт загальної податкової стійкості	$K_{\text{мс}} = \frac{ПД}{БВ}$	≥0,2-0,5	0,21
		Коефіцієнт покриття видатків міжбюджетними трансфертами	$K_{\text{мс}} = \frac{МТ}{БВ}$	<0,30	0,25
Аналіз фінансової самостійності місцевого бюджету	0,33	Коефіцієнт бюджетної залежності	$K_z = \frac{МТ}{БД + МТ}$	≤0,10	0,30
		Частка дотації вирівнювання у загальній сумі трансфертів	$K_{\text{дв}} = \frac{МТ_{\text{д}}}{МТ}$	<0,60	0,24
		Коефіцієнт податкової самостійності	$K_{\text{нс}} = \frac{ПД}{БД}$	≥0,30	0,25
		Коефіцієнт стійкості доходної бази	$K_{\text{сб}} = \frac{ПД + НД}{БД}$	≥0,60	0,21
Аналіз ефективності бюджету місцевого бюджету	0,30	Коефіцієнт дефіцитності місцевого бюджету	$K_{\text{дб}} = \frac{(БД - БВ)}{БВ}$	≤ 0	0,29
		Коефіцієнт бюджетної результативності	$K_{\text{бр}} = \frac{БД}{Ч}$	↑	0,22
		Коефіцієнт бюджетної забезпеченості населення	$K_{\text{бз}} = \frac{БВ}{Ч}$	↑	0,22
		Показники стабільності доходної частини бюджету	$K_{\text{сб}} = \frac{ПД}{МТ}$	≥1,0	0,27

Примітки: БД - бюджетні доходи, БВ – бюджетні видатки, МТ – міжбюджетні трансферти з державного бюджету, ПД – податкові доходи, МТд – сума дотації вирівнювання, НД – неподаткові доходи, Ч – середня чисельність населення за рік

Додаток В

Вихідні дані для проведення комплексного аналізу фінансової стійкості
бюджету Бібрської ОТГ за 2022-2024 роки

Показники	Роки, грн		
	2022	2023	План 2024
Бюджетні доходи	150 944 297,65	179 036 800,00	175 842 405,00
Бюджетні видатки	143 185 982,19	176 129 068,96	175 842 405,00
Міжбюджетні трансферти	73 602 863,82	78 657 131,47	74 885 100,00
Податкові доходи	73 326 545,80	84 993 652,15	93 180 800,00
Сума дотацій вирівнювання	0	0	0
Неподаткові доходи	869 633,44	1 431 922,68	1 775 050,00
Середня чисельність населення за рік	16594	19685	18453