

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра фінансів та бізнес-консалтингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Бюджетне планування в системі місцевих фінансів та шляхи його
вдосконалення

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Фінансово-інвестиційний бізнес-консалтинг

Виконав: студент групи МгФІБК-23

Антон ГУЗІЙ

Керівник: д.е.н., проф. Золковер А. О.

Рецензент: к.е.н., доц. Русіна Ю.О.

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет	<u>Управління та бізнес-дизайну</u>
Кафедра	<u>Фінансів та бізнес-консалтингу</u>
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	<u>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</u>
Освітня програма	<u>Фінансово-інвестиційний бізнес-консалтинг</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ФБК

_____ проф. Ірина ТАРАСЕНКО
«___» _____ 2024 року

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

Гузю Антону Тарасовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: Бюджетне планування в системі місцевих фінансів та шляхи його вдосконалення.

Науковий керівник роботи Золковер Андрій Олександрович, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від 03.09.2024 р. № 188-уч

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавство України та нормативні акти Кабінету Міністрів України, нормативні акти органів місцевого самоврядування, статистична інформація, результати аналізу фінансової звітності Бобровицької міської ради Чернігівської області, професійна література.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити підходи до визначення сутності поняття «бюджетне планування» в місцевих фінансах; дослідити та проаналізувати нормативно-правове забезпечення бюджетного планування на рівні місцевого самоврядування; дослідити методи та принципи бюджетного планування; надати загальну характеристику стану бюджетного планування Бобровицької міської ради; дослідити та оцінити дохідну та видаткову частину бюджету; розробити рекомендації щодо удосконалення бюджетного планування на рівні місцевих бюджетів.

4. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата			
		завдання видав		завдання прийняв	
Вступ	д.е.н., проф. Золковер А.О.	02.10.24		02.10.24	
1 розділ	д.е.н., проф. Золковер А.О.	10.10.24		10.10.24	
2 розділ	д.е.н., проф. Золковер А.О.	16.10.24		16.10.24	
3 розділ	д.е.н., проф. Золковер А.О.	17.10.24		17.10.24	
Висновки	д.е.н., проф. Золковер А.О.	27.10.24		27.10.24	

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1.	Вступ	18.09.24-02.10.24	
2.	Розділ 1. Теоретичні основи бюджетного планування в системі місцевих фінансів	03.10.24-10.10.24	
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану бюджетного планування в системі місцевих фінансів на прикладі Бобровицької міської ради	11.10.24-16.10.24	
4.	Розділ 3. Шляхи вдосконалення бюджетного планування в системі місцевих фінансів	17.10.24-24.10.24	
5.	Висновки та пропозиції	25.10.24-27.10.24	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	28.10.24-29.10.24	
7.	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	30.10.24	
8.	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	01.10.24	
9.	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	05.10.2024	
10.	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.11.24	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Антон ГУЗІЙ

Керівник роботи _____

Андрій ЗОЛКОВЕР

АНОТАЦІЯ

Гузій А. Т. Бюджетне планування в системі місцевих фінансів та шляхи його вдосконалення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньою програмою «Фінансово-інвестиційний бізнес-консалтинг». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних основ та вдосконаленню практичного інструментарію бюджетного планування на рівні місцевих фінансів. У межах дослідження проведено аналіз поняття «бюджетне планування», здійснено систематизацію законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють процес бюджетного планування на місцевому рівні, а також досліджені методи і принципи забезпечення цього процесу. На основі даних діяльності Бобровицької міської ради проведений аналіз та надана оцінка дохідної та видаткової частин місцевого бюджету, виявлені основні проблеми та недоліки у процесі бюджетного планування.

Результатом дослідження є удосконалення процесу бюджетного планування в частині впровадження сучасних методів та технологій. Рекомендації щодо вдосконалення бюджетного планування на місцевому рівні сприятимуть зростанню ефективності управління місцевим бюджетом шляхом підвищення прозорості бюджетного процесу та прийняття оптимальних управлінських рішень у нестабільному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: бюджетне планування, місцеві фінанси, доходи, видатки, програмно-цільовий метод.

ANNOTATION

Guzyi A. T. Budget planning in the system of local finance and ways to improve it. – Manuscript.

Master thesis in specialty 072 «Finance, Banking, Insurance, and Stock Market» under the educational program «Financial and Investment Business Consulting» is the Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological foundations and improvement of practical tools for budget planning at the level of local finance. The study analyzes the concept of «budget planning», systematizes the legislative and regulatory acts governing the process of budget planning at the local level, and investigates the methods and principles of ensuring this process. Based on the data on the activities of the Bobrovytsia City Council, the article analyzes and evaluates the revenue and expenditure parts of the local budget, identifies the main problems and shortcomings in the budget planning process.

The result of the study is the improvement of the budget planning process in terms of the introduction of modern methods and technologies. The recommendations for improving budget planning at the local level contribute to the growth of the efficiency of local budget management by increasing the transparency of the budget process and making optimal management decisions in an unstable external environment.

Keywords: budget planning, local finance, revenues, expenditures, program-targeted method.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ.....	10
1.1 Сутність та значення бюджетного планування в місцевих фінансах..	10
1.2 Нормативно-правове забезпечення бюджетного планування на місцевому рівні.....	25
1.3 Методи та принципи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування	38
Висновки до розділу 1	50
2.1 Оцінка доходної частини місцевих бюджетів.....	51
2.2 Аналіз видаткової частини місцевих бюджетів.....	60
2.3 Виявлення проблем та недоліків у процесі бюджетного планування.	68
РОЗДІЛ 3.....	77
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ.....	77
3.1 Впровадження сучасних методів та технологій бюджетного планування	77
3.2 Підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу.....	82
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення бюджетного планування на місцевому рівні.....	87
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Бюджетне планування є однією з найважливіших складових управління місцевими фінансами, яка забезпечує ефективне функціонування територіальних громад. У сучасних умовах, коли Україна активно впроваджує процеси децентралізації, роль бюджетного планування значно зросла, оскільки саме від його якості залежить раціональне використання місцевих ресурсів, виконання соціально-економічних програм і фінансова стійкість територій. З огляду на виклики, які постають перед місцевими громадами, зокрема економічні наслідки війни, бюджетне планування в системі місцевих фінансів вимагає вдосконалення для адаптації до змінних умов і забезпечення прозорості та ефективності фінансових процесів. На прикладі Бобровицької міської ради дослідження дозволяє виявити проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення, що робить цю тему надзвичайно актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей бюджетного планування в системі місцевих фінансів Бобровицької міської ради, виявлення існуючих проблем і розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення мети роботи були реалізовані наступні завдання:

- визначені та проаналізовані сутність та значення бюджетного планування в місцевих фінансах;
- систематизовано законодавче та нормативно-правове забезпечення бюджетного планування на місцевому рівні;
- узагальнені методи та принципи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування;
- проведений загальний аналіз бюджетного планування на прикладі Бобровицької міської ради;
- виявлені проблеми та недоліки у процесі бюджетного планування Бобровицької міської ради;

- розроблено рекомендації щодо вдосконалення бюджетного планування на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є система бюджетного планування в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми бюджетного планування, що застосовуються у фінансовій діяльності Бобровицької міської ради.

Теоретичну та методичну основу дослідження становлять фундаментальні положення теорії державних фінансів, механізми реалізації бюджетного планування на рівні державного бюджету та місцевих бюджетів. Інформаційною базою дослідження є законодавство України, нормативні документи, аналітичні та звітні дані Бобровицької міської ради; наукові статті, монографії, присвячені питанням бюджетного планування, формуванню та реалізації державного та місцевих бюджетів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання: аналіз та синтез, індукція та дедукція, системно-структурний, логічний та описовий, абстрагування та конкретизація, порівняльний, графічний та табличний аналізи.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів бюджетного планування, зокрема шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, розширення аналітичного інструментарію для прогнозування фінансових показників і вдосконалення нормативно-правового регулювання бюджетного процесу на місцевому рівні.

Практична значимість роботи полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані Бобровицькою міською радою для підвищення ефективності бюджетного планування, що дозволить оптимізувати розподіл фінансових ресурсів, забезпечити стійкий розвиток території та покращити якість надання публічних послуг. Результати дослідження можуть бути враховані іншими органами місцевого самоврядування в Україні.

Таким чином, кваліфікаційна робота спрямована на вирішення актуального завдання підвищення ефективності бюджетного планування у місцевих фінансах, що є передумовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ

1.1 Сутність та значення бюджетного планування в місцевих фінансах

Проблематика методичного забезпечення планування доходів місцевих бюджетів є об'єктом уваги багатьох науковців, зокрема Н. Васильєвої, Р. Вечкиса, Н. Гринчука, А. Дегтяра, Н. Наталенко, С. Осадчука, В. Зубенка, І. Януль та інших. У їхніх роботах досліджено сутність та методи бюджетного планування, визначено переваги і недоліки окремих підходів до планування доходів місцевих бюджетів. Однак у більшості досліджень недостатньо обґрунтовано практичне застосування цих методів у роботі місцевих органів влади. В умовах децентралізації в Україні, яка передбачає передачу значних повноважень органам місцевого самоврядування, ця проблема набуває особливої актуальності [8].

Фінансова децентралізація створює механізми для надання публічних послуг на місцевому рівні, що узгоджуються з потребами конкретних територій. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та сприяє вдосконаленню управління фінансами. Місцеві бюджети, які є основою фінансової системи територіальних громад, відіграють вагомий роль у забезпеченні соціально-економічних потреб населення. Вони сприяють перерозподілу валового внутрішнього продукту, фінансуванню соціальних та інших публічних послуг, формуючи основу для сталого розвитку територій.

Доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок податків, зборів, інших обов'язкових платежів, а також за допомогою міжбюджетних трансфертів і власних доходів, визначених законодавством України. Запровадження горизонтального вирівнювання податкової спроможності територій дозволило

зменшити фінансову диспропорцію між регіонами. Значна частина фінансових ресурсів залишається у розпорядженні місцевих органів, що стимулює їх до ефективнішого використання бюджетних коштів і зменшення залежності від державного бюджету [19].

Ефективне бюджетне планування на місцевому рівні ґрунтується на дотриманні принципів комплексного підходу до аналізу соціально-економічного розвитку, взаємозв'язку з планами державного та регіонального рівнів, демократизації бюджетних відносин та реалістичності прогнозів. Необхідно також забезпечити раціональне визначення джерел доходів, їх оптимальний перерозподіл та створення резервів для безперервності бюджетного процесу.

Одним із найбільш ефективних підходів є використання програмно-цільового методу бюджетного планування. Цей підхід орієнтований на досягнення конкретних результатів і дозволяє раціонально розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів громади. Метод широко застосовується в багатьох країнах світу завдяки його здатності підвищувати ефективність використання бюджетних коштів [21].

Окрім того, прогнозування місцевих бюджетів на середньострокову перспективу сприяє підвищенню точності фінансового планування та стабільності бюджетної політики. Такий підхід враховує прогнозні показники соціально-економічного розвитку, що дозволяє адаптувати бюджетну політику до змінних умов.

Проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю існуючих методів бюджетного планування, потребують додаткового дослідження. Зокрема, актуальним є вдосконалення методики аналітичного та балансового підходів, що дозволить забезпечити оптимальне співвідношення між доходами та видатками бюджету.

Використання нормативного підходу до планування видатків дозволяє забезпечити об'єктивність у розподілі ресурсів між галузями та оптимізацію їхнього використання. Водночас програмно-цільовий метод має перевагу в

оцінці результативності реалізації бюджетних програм, що особливо необхідно для ефективного управління публічними фінансами.

Узгодження бюджетного планування з реальними потребами територій, активізація роботи з мобілізації власних доходів, а також інтеграція сучасних цифрових технологій є умовами для забезпечення фінансової незалежності громад та підвищення їхньої конкурентоспроможності [19].

Вирішення проблем бюджетного планування на місцевому рівні сприятиме стабільному функціонуванню бюджетної системи, забезпечить ефективне використання ресурсів та стане основою для соціально-економічного розвитку регіонів.

Застосування програмно-цільового методу в управлінні місцевими бюджетами є необхідним інструментом забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів. Цей метод включає моніторинг і оцінку результатів виконання бюджетних програм, що дозволяє місцевим органам влади чітко визначати завдання та відповідальних виконавців для кожної програми. Основною метою програм є досягнення конкретних результатів, таких як соціально-економічний чи екологічний ефект. Успіх реалізації залежить від правильного визначення показників ефективності, цілей і завдань у паспорті програми. Відсутність цих елементів може негативно позначитися на виконанні програм, що підвищує ризик недосягнення запланованих результатів [5].

Використання програмно-цільового методу особливо актуальне в соціальній сфері та під час розвитку інфраструктури. Сьогодні значна кількість програмних документів вимагає фінансування для вирішення соціальних питань, однак обмеженість фінансових ресурсів є викликом для місцевих бюджетів. Динаміка доходів часто залежить від макроекономічної стабільності, яка піддається впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, вимагає ретельного підходу до планування видатків, коли пріоритети мають визначатися на основі наявних ресурсів і стратегічних потреб.

Одним із ключових завдань у цьому процесі є вибір пріоритетних напрямків фінансування. Необхідно вдосконалювати галузеву та територіальну

структуру економіки, адаптуючи форми розподілу бюджетних коштів до реальних потреб громад. Стратегічне планування в рамках програмно-цільового підходу дає можливість чітко прогнозувати видатки місцевих бюджетів і забезпечувати їхню відповідність соціально-економічним цілям регіону [3].

Ефективність програмно-цільового методу визначається не лише обсягами коштів, а й досягнутими результатами. Тому під час формування бюджетів необхідно враховувати показники, що характеризують соціально-економічний розвиток території. Такий підхід дозволяє створити стійкі умови для динамічного розвитку та підвищення якості життя населення.

Для забезпечення успішної реалізації бюджетних програм необхідно вдосконалювати організаційні процедури та методи фінансового планування, має сприяти подоланню соціально-економічної нерівності між регіонами та стимулювати адаптацію територій до ринкових умов. Зокрема, завданнями є зміцнення економічної основи місцевого розвитку, розширення співпраці між місцевими органами влади та бізнесом, а також посилення фінансової автономії громад.

В умовах децентралізації бюджетне планування має враховувати особливості територій і забезпечувати централізовану підтримку для розвитку регіонів із високим потенціалом зростання. Державна підтримка має спрямовуватися на стимулювання інтеграції регіонів у національну економіку та усунення міжрегіональних дисбалансів.

Науковий підхід до бюджетного планування передбачає використання перевірених методів, таких як програмно-цільовий. Цей метод дозволяє не лише ефективно планувати бюджети, але й оптимізувати використання фінансових ресурсів для досягнення значних соціально-економічних результатів. Він забезпечує прозорість і підзвітність бюджетного процесу, а також підвищує рівень задоволеності населення якістю наданих послуг [1].

Програмно-цільовий метод орієнтований на досягнення конкретних цілей у середньостроковій перспективі, що дозволяє враховувати не лише поточні, але й майбутні потреби громад. Використання цього підходу сприяє переходу від

підтримки бюджетних установ до надання якісних послуг населенню, забезпечує раціональне використання ресурсів і стимулює економічне зростання регіонів.

Ефективне впровадження програмно-цільового підходу залежить від створення сприятливих умов на всіх рівнях управління, вдосконалення правових механізмів, посилення інституційної спроможності місцевих органів влади та підвищення кваліфікації їхніх працівників. Системний підхід до бюджетного планування сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку регіонів і забезпечить стабільність фінансової системи країни.

Зважаючи на сучасні виклики як в Україні, так і на глобальному рівні, бюджетне планування стає інструментом для вирішення пріоритетних завдань, таких як забезпечення доступної освіти, підтримка системи охорони здоров'я, розвиток інфраструктури та стимулювання економічного зростання. Запровадження ефективних механізмів планування підвищує прозорість, відкритість і відповідальність у використанні державних коштів, що є критично необхідним для сталого розвитку країни та задоволення суспільних потреб [9].

Місцеві бюджети є невід'ємною складовою бюджетної системи України, а бюджетний процес на місцевому рівні стосується правовідносин, пов'язаних із формуванням і використанням фінансових ресурсів, ресурси спрямовані на виконання функцій та реалізацію повноважень органів державної влади, Автономної Республіки Крим, а також місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

Єдність бюджетної системи забезпечується нормативно-правовими актами, які регламентують усі бюджетні відносини в Україні. Оскільки місцевий бюджетний процес взаємопов'язаний із загальнодержавним, рівень взаємодії визначається ступенем фінансової децентралізації територій. Чинне законодавство України створює передумови для самостійного і незалежного виконання бюджетних процесів на місцевому рівні [11].

Бюджетний процес поділяється на кілька етапів. Спершу здійснюється підготовка та аналіз бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету), далі розробляється проєкт бюджету. На наступному етапі ухвалюється закон про

державний бюджет або рішення про місцеві бюджети, після чого реалізується сам бюджет із можливим внесенням змін. Завершальний етап передбачає підготовку та розгляд звіту про виконання бюджету.

Важливо, що кожен етап бюджетного процесу супроводжується фінансовим контролем, аудитом та оцінкою ефективності використання бюджетних коштів. Планування, реалізація та звітування в бюджетному процесі базуються на законодавчих засадах, які гарантують дотримання бюджетної дисципліни та забезпечують прозорість і відповідальність.

Учасники бюджетного процесу, залежно від своїх функцій, органи місцевого самоврядування, виконавчі структури, установи, а також посадових осіб, відповідальних за формування, управління та контроль бюджетів. Основними учасниками є Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, районні, міські, селищні та сільські ради, а також державні адміністрації, виконавчі комітети, територіальні управління Міністерства фінансів, Державної аудиторської служби та інших органів [13].

Управління бюджетним процесом покладається на Раду Міністрів АРК, обласні та районні адміністрації, а також виконавчі органи місцевого самоврядування. Їхня діяльність спрямована на концентрацію ресурсів для забезпечення пріоритетів розвитку, аналіз фінансово-економічного стану регіонів, розробку стратегій та відповідних бюджетів.

Завданнями управління є підвищення ефективності використання фінансів, забезпечення прозорості процесів і створення умов для залучення місцевих ресурсів. Належна координація між усіма учасниками бюджетного процесу є критичною для досягнення ефективного функціонування фінансової системи на місцевому рівні [8].

Процес розвитку бюджетного планування в Україні має тривалу історію, однак його значущість особливо загострилася в умовах хронічного дефіциту державного бюджету. Використання обмежених фінансових ресурсів стало ще актуальнішим із початком масштабної збройної агресії РФ проти України. У цих обставинах бюджетне планування набуло статусу одного з найважливіших

елементів бюджетного процесу, адже воно забезпечує ефективний розподіл фінансів для вирішення нагальних економічних і соціальних проблем.

Бюджетне планування є необхідним елементом управління фінансовими ресурсами, який відіграє роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій. У системі місцевих фінансів цей процес спрямований на формування оптимальної структури доходів і витрат бюджету територіальної громади для досягнення визначених цілей. Сутність бюджетного планування полягає в раціональному розподілі обмежених ресурсів, враховуючи пріоритети розвитку громади та стратегічні завдання місцевого самоврядування [14].

Значення бюджетного планування в місцевих фінансах важко переоцінити, адже воно забезпечує ефективне функціонування територіальної громади та створює умови для стійкого розвитку. Цей процес дозволяє спрямувати ресурси на виконання соціальних програм, розвиток інфраструктури, підвищення якості життя населення та стимулювання економічної активності на місцевому рівні. За допомогою бюджетного планування можна забезпечити фінансову стійкість громади, уникнути надмірного боргового навантаження та зменшити ризики фінансової нестабільності.

Основними етапами бюджетного планування є аналіз поточної ситуації, визначення стратегічних цілей і пріоритетів, формування проекту бюджету, затвердження та контроль за його виконанням. На кожному з цих етапів враховуються інтереси громади, реальні потреби населення та можливості залучення додаткових фінансових ресурсів. У цьому контексті особливу увагу слід приділити прозорості та підзвітності бюджетного процесу, що є основою довіри громадян до органів місцевого самоврядування [7].

У сучасних умовах децентралізації бюджетне планування набуває ще більшого значення, оскільки територіальні громади отримують більше повноважень у сфері управління фінансами, вимагає впровадження нових підходів до планування, таких як середньострокове бюджетування, програмно-цільовий метод і використання сучасних інформаційних технологій. Водночас

необхідно враховувати специфіку кожної громади, її економічний потенціал, демографічну ситуацію та потреби населення.

Ефективність бюджетного планування значною мірою залежить від рівня професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування, якості аналітичних даних та адекватності законодавчої бази. потрібно забезпечити співпрацю з громадськістю та врахування її думки при формуванні бюджету, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів та зростанню соціальної відповідальності влади.

Значна увага сьогодні приділяється застосуванню бюджетного планування як чинника підвищення ефективності фінансування освітньої галузі. У цій сфері чітке стратегічне планування фінансових ресурсів є для розвитку освітньої системи. Воно дозволяє максимально врахувати актуальні потреби галузі, стратегічні цілі та пріоритети, забезпечуючи підвищення якості навчального процесу, підготовку кваліфікованих педагогів і створення сучасної освітньої інфраструктури. Прозорість та відповідальність у процесі бюджетного планування сприяють ефективному використанню коштів для забезпечення доступної та якісної освіти для кожного громадянина України [12].

Результативність бюджетного планування у соціально-економічному розвитку країни значною мірою залежить від державної бюджетної політики. Воно виконує стратегічні завдання, такі як довгострокове збалансування бюджету та гармонізація суспільних і приватних інтересів, тактичні завдання - короткострокове збалансування доходів і витрат бюджету. Удосконалення механізмів бюджетного планування є необхідним кроком до забезпечення стійкого фінансового розвитку та підвищення соціально-економічної стабільності держави.

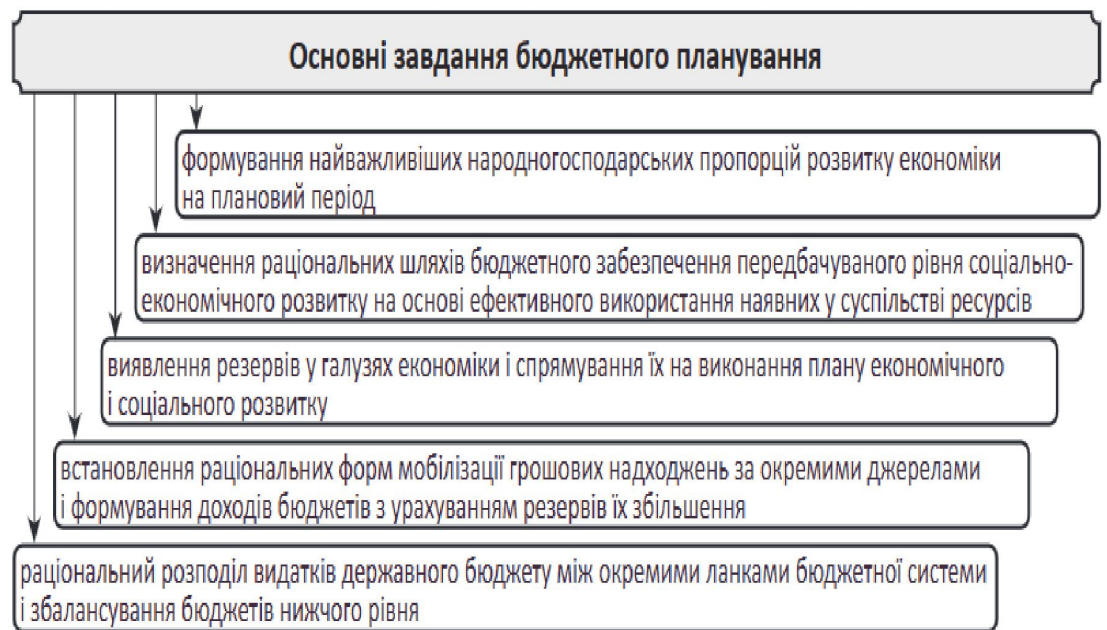


Рис. 1.1. Завдання бюджетного планування

Джерело: [9]

Багато років у сфері бюджетного планування України спостерігаються значні проблеми, які обумовлені як загальними характеристиками перехідної економіки, так і специфічними національними особливостями. Однією з основних проблем є низька прозорість і недостатня відкритість інформації про витрати бюджету, часто супроводжується низькою ефективністю розподілу фінансових ресурсів, що виражається у невідповідності витрат стратегічним цілям і планам уряду, впливає на результативність державних програм. Додатково, високий рівень корупційних ризиків на всіх етапах бюджетного процесу — від формування до виконання бюджету — створює значні перепони для ефективного планування [21].

Окремої уваги заслуговують питання бюджетного планування у сфері освіти, яке визначає оптимальне використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективності системи освіти. У сучасних умовах бюджетне планування в цій галузі повинно враховувати реальні потреби суспільства, стратегічні освітні цілі, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації педагогів та запровадження інноваційних підходів до навчального процесу.

Програмно-цільовий метод, який успішно застосовується у багатьох країнах, в Україні досі часто має формальний характер, що не дозволяє досягти максимальної результативності.

Одним із найважливіших інструментів сучасного бюджетного планування є середньострокове бюджетування, яке ґрунтується на довгострокових стратегіях соціально-економічного розвитку, дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, фокусуючи їх на досягненні конкретних цілей та оцінюючи результати за кількісними і якісними показниками. Проте в Україні середньострокове планування потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом запровадження прозорих механізмів моніторингу, оцінки результативності та звітності [19].

Особливої актуальності бюджетне планування набуло в умовах воєнного стану та фінансової децентралізації. Раціональне використання обмежених ресурсів стає критично необхідним для забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Для цього потрібна адаптація бюджетного процесу до сучасних викликів, збільшення прозорості, відкритості та підзвітності у розподілі та використанні фінансів.

Місцеві бюджети є невіддільною частиною фінансової системи будь-якої країни, забезпечуючи фінансову автономію та конкурентоспроможність регіонів. Їхня значимість визначається економічною моделлю держави та стратегічними пріоритетами соціально-економічного розвитку. Відповідно до Бюджетного кодексу України, до місцевих бюджетів належать бюджети Автономної Республіки Крим, області, району та бюджети органів місцевого самоврядування, які формуються згідно із законом та планом територіального устрою.

Основна роль місцевих бюджетів полягає у забезпеченні фінансування діяльності органів місцевого самоврядування, а також у підтримці реалізації соціальних і економічних програм на відповідній території. Структура бюджетів включає доходи, які формуються за рахунок податків, дотацій з державного

бюджету та інших надходжень, а також видатки, які спрямовуються на виконання визначених завдань.

Значущість місцевих бюджетів зросла в умовах реалізації децентралізації, яка передбачає передачу більшої кількості повноважень і фінансових ресурсів регіонам. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки одним із ключових завдань визначено підвищення конкурентоспроможності регіонів через ефективне використання їх внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття та покращення умов для повернення трудових мігрантів.

Конкурентоспроможність регіону залежить від інфраструктури, рівня освіти, якості робочої сили, доступу до інноваційних ринків і загального бізнес-середовища. Здатність залучати інвестиції та використовувати наявний економічний потенціал визначає успіх територій у конкурентній боротьбі за ресурси та робочу силу [17].

Фінансова автономія територій передбачає можливість самостійного забезпечення фінансових потреб за рахунок власних ресурсів, реалізується через ефективний розподіл і використання фінансових коштів, що сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку територій. Зростання фінансової незалежності місцевих органів дозволяє їм краще реагувати на виклики та потреби громади.

Зміни в доходах місцевих бюджетів з 2018 по 2022 роки демонструють вплив зовнішніх та внутрішніх економічних факторів. Наприклад, у 2020 році доходи місцевих бюджетів знизилися через вплив пандемії COVID-19, однак у 2021 році спостерігалось зростання завдяки стабілізації економіки та реалізації антикризових заходів. Натомість у 2022 році військові дії зумовили зменшення доходів місцевих бюджетів, хоча податкові надходження залишалися стабільними.

Дані за 2022 рік показують, що податкові надходження перевищили планові показники, що свідчить про ефективність впроваджених реформ децентралізації. Однак доходи від операцій з капіталом та урядових трансфертів

суттєво знизилися через військові дії, що вказує на потребу подальшого вдосконалення міжбюджетних відносин.

Значну роль у підтримці місцевих бюджетів відіграла міжнародна допомога. Надходження від міжнародних організацій перевищили планові показники, що стало необхідним джерелом фінансування для забезпечення стійкості територій в умовах війни.

Використання додаткових джерел фінансування стало одним із пріоритетів для забезпечення стабільного функціонування місцевих бюджетів у післявоєнний період. Умови відновлення країни та реформа децентралізації стимулюють органи влади до пошуку нових механізмів залучення фінансових ресурсів. Зокрема, Україна стикається з низкою викликів у розвитку соціально-економічного потенціалу територій, де ключовим питанням залишається недостатня розвиненість позикового фінансування [23].

Місцеві позики в Україні регулюються Бюджетним кодексом та відповідними постановами Кабінету Міністрів, такими як порядок здійснення місцевих позик. Законодавство дозволяє затверджувати місцеві бюджети з дефіцитом, однак тільки в межах узгоджених з Міністерством фінансів правил. Наприклад, дефіцит спеціального фонду може бути покритий виключно за рахунок запозичених коштів, зокрема кредитів чи місцевих облігацій. Однак, наявні прогалини в нормативній базі обмежують доступ територій до фінансових ресурсів.

Аналізуючи динаміку місцевого боргу в Україні, можна побачити тенденцію до його зростання у 2015 - 2021 роках, але рівень залучення кредитних ресурсів залишається низьким. Частка позик у видатках місцевих бюджетів зазвичай не перевищує 2-4%, що вказує на обережний підхід до кредитування. У 2021 році місцевий борг становив лише 29% власних доходів бюджетів, що свідчить про недостатню активність органів самоврядування у цьому напрямі. Натомість у розвинених країнах місцеві органи влади активно використовують позики для фінансування довгострокових інфраструктурних проєктів.

Ситуація з борговими зобов'язаннями на різних територіях значно варіюється. Наприклад, Запоріжжя має борги, що перевищують власні доходи, що свідчить про фінансову нестабільність та обмежені можливості для розвитку, вказує на необхідність детального аналізу міжбюджетних відносин та підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів.

Загалом, капітальні витрати місцевих бюджетів України становлять близько 10% загальних видатків, що зазвичай спрямовуються на розвиток інфраструктури. Для порівняння, у європейських містах, таких як Бремен, капітальні видатки сягають 8-11%. Водночас, у розвинених країнах кредитні ресурси є необхідним інструментом для соціально-економічного розвитку. В Україні кількість територіальних громад, що залучають позики, становить лише 2,86% від загальної кількості, що свідчить про низький рівень кредитної активності.

Операційні видатки залишаються домінуючими в структурі місцевих бюджетів, займаючи понад 90% у 2022 році, свідчить про те, що значна частина фінансування витрачається на поточні потреби, а не на розвиток інфраструктури чи довгострокові проекти. Такий підхід обмежує потенціал для зростання та модернізації.

Дані також показують, що офіційні трансферти займають значну частку доходів місцевих бюджетів від 34% до 54,3% у 2017-2022 роках. Це свідчить про високу залежність місцевих фінансів від державних дотацій, що створює ризики для фінансової стабільності у разі скорочення міжбюджетних трансфертів [26].

Для зміцнення фінансової стійкості територій необхідно створити стимули для залучення інвестицій, зокрема через розширення бази місцевих податків, активізацію використання комунальної власності, підвищення прозорості у використанні коштів. Необхідно також покращити нормативно-правову базу, щоб спростити процедури залучення кредитів для місцевих органів.

Позитивний приклад впливу децентралізації можна побачити у зростанні податкових надходжень, які у 2022 році збільшились на 13,5% порівняно з

попереднім роком, незважаючи на виклики, спричинені війною, підкреслює важливість реформ, спрямованих на підвищення автономії місцевих бюджетів.

Післявоєнна відбудова країни потребує комплексного підходу до управління фінансами, включаючи створення резервів для непередбачених витрат, збільшення капітальних інвестицій та залучення міжнародної допомоги. Зовнішня підтримка, наприклад, від ЄС та міжнародних донорів, у 2022 році перевищила планові показники на 102,3%, що стало необхідним фактором у стабілізації місцевих фінансів.

Стратегічним завданням має стати підвищення рівня використання кредитних ресурсів, що дозволить фінансувати проекти відновлення інфраструктури, підтримувати соціально-економічний розвиток і сприяти довгостроковій стійкості територій. Україні варто взяти приклад із європейських країн, де місцеві бюджети активно залучають кредити для реалізації інноваційних проектів.

Для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності регіонів необхідно розширювати базу місцевих податків, ефективно управляти ресурсами та залучати інвестиції. Також необхідним є створення резервних фондів, підтримка місцевого бізнесу та покращення прозорості бюджетного процесу [14].

Практичне застосування методів бюджетного планування є недостатньо розробленим через низку об'єктивних і суб'єктивних причин. Серед ключових проблем – недоліки у правовій базі, недостатній рівень кваліфікації управлінців на місцевому рівні, а також відсутність ефективних інструментів моніторингу і контролю за виконанням бюджету. В Україні ці проблеми актуалізуються на фоні впровадження реформи децентралізації, що значно збільшила відповідальність місцевих громад за формування і виконання бюджетів. Зокрема, громади часто стикаються з недостатньою кількістю ресурсів для розробки і впровадження довгострокових стратегій, що призводить до обмеженого використання сучасних підходів до бюджетного планування, таких як програмно-цільовий метод.

Приклади успішного бюджетного планування у світі демонструють, що впровадження інноваційних підходів та прозорих процедур сприяє ефективному розподілу ресурсів. Наприклад, у Швеції бюджетне планування базується на довгостроковій перспективі із залученням механізмів прогнозування і стійкого фінансування соціальних програм. Там застосовується програмно-цільовий підхід, який дозволяє кожній програмі чітко визначати цілі, результати та відповідні джерела фінансування. У Німеччині акцент робиться на прозорості бюджетного процесу та інтеграції цифрових рішень, що дозволяє громадянам контролювати витрати та ефективність реалізації програм. У Сингапурі успішна практика передбачає використання резервного фонду для забезпечення стабільності бюджету в умовах економічних коливань, що може бути корисним для адаптації в Україні [13].

Водночас в Україні все ще існують значні невідповідності у законодавстві, які негативно впливають на бюджетне планування. Наприклад, положення Бюджетного кодексу щодо розподілу міжбюджетних трансфертів іноді створюють дисбаланс між потребами громад і фактичною підтримкою з державного бюджету. Також відсутність чітких механізмів планування капітальних видатків ускладнює реалізацію довгострокових проєктів, оскільки громади не завжди можуть передбачити стабільне фінансування на кілька років уперед. Крім того, недостатнє регулювання в сфері моніторингу ефективності використання бюджетних коштів створює ризики непрозорості та нерационального витрачання.

Сучасний стан бюджетного планування в Україні додатково ускладнюється впливом зовнішніх чинників, таких як військова агресія, економічна нестабільність та високий рівень інфляції. У таких умовах громади змушені витрачати значні кошти на відновлення інфраструктури та соціальні потреби, що часто відволікає ресурси від стратегічних проєктів. Попри це, зусилля щодо децентралізації та впровадження програмно-цільового підходу демонструють позитивні зміни, однак їхня ефективність буде залежати від

усунення зазначених проблем, покращення законодавчого регулювання та інтеграції кращих світових практик.

Таким чином, удосконалення механізмів бюджетного планування має стати основою для досягнення сталого розвитку країни, підвищення якості освіти та зниження корупційних ризиків. Ефективне використання програмно-цільового методу в поєднанні з інноваційними технологіями моніторингу й аналізу дозволить забезпечити прозорість бюджетного процесу та досягнення основних стратегічних цілей.

1.2 Нормативно-правове забезпечення бюджетного планування на місцевому рівні

Економічна природа місцевого бюджету виражається через його роль у забезпеченні громадськості унікальними послугами та благами на основі територіального поділу. Саме місцеві бюджети є інструментом, за допомогою якого органи самоврядування впливають на добробут мешканців і якість життя в регіоні.

У структурному сенсі місцевий бюджет являє собою основний фінансовий документ органів місцевої влади, а в матеріальному аспекті — це централізований фонд фінансових ресурсів, що підпорядкований потребам територіальної громади. Аналізуючи концепцію місцевих бюджетів, потрібно враховувати їхню економічну та функціональну сутність, історичне становлення та сучасне використання [22].

Розвиток теоретичних основ місцевих бюджетів отримав значне поширення наприкінці XIX ст. на початку XX століття в Німеччині. Представники німецької економічної школи, такі як Л. Штейн, Р. Вагнер та Р. фон Кауфман, досліджували необхідність виділення місцевих фінансів як окремого елемента фінансової системи, що доповнює державні та приватні фінанси. Водночас італійський фінансист Л. Косса сформулював критерії до

бюджету громади, акцентуючи увагу на узгодженні витрат із донорами коштів та контролі за діяльністю місцевої влади.

Поняття «місцевий бюджет» отримало своє перше визначення в енциклопедичному словнику Брокгауза та Єфрона, де його трактували як фінансову основу громади, на якій базуються доходи та витрати. Згодом в економічній літературі місцеві бюджети стали розглядатися як фонди фінансових ресурсів, економічні відносини чи сукупність завдань, покладених на місцеву владу.

Сучасні вчені, визначають місцевий бюджет через призму економічної, правової та матеріальної категорії. Зокрема, бюджет розглядається як документ, що легітимізує управління фінансами, фінансовий план доходів і витрат та економічний інструмент розвитку територіальних одиниць [12].

Економічна сутність місцевих бюджетів проявляється у формуванні й використанні фондів фінансових ресурсів, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіонів і підвищення добробуту населення. Місцевий бюджет є засобом перерозподілу валової доданої вартості та створення умов для формування валового внутрішнього продукту на місцевому рівні.

Серед визначальних характеристик місцевих бюджетів можна виділити їхню залежність від економічного потенціалу адміністративно-територіальної одиниці, нормативно-правову регламентацію, участь місцевих органів влади та населення в бюджетних відносинах, а також виконання функцій регіонального державного регулювання та соціальної політики. Крім того, структура бюджетів корелює з адміністративно-територіальним поділом країни, забезпечуючи кожній громаді самостійний фінансовий базис [17].

Необхідно наголосити, що важливим аспектом є те, що місцеві бюджети виступають у ролі фінансового плану, регламентуючи дохідну та витратну частини громади, а також звіту про виконання бюджету. Їхня ефективність є відображенням фінансово-господарської діяльності регіону, що впливає на економічні показники та соціальний розвиток.

Метою дослідження є визначення суперечностей у законодавчій та нормативно-правовій базі, які регулюють створення документів із планування розвитку регіонів і територіальних громад, а також розроблення рекомендацій для їх усунення.

Аналіз законодавства виявив, що нові зміни поєднали риси старого та нового підходів: збільшилась кількість документів, які мають формувати органи місцевого самоврядування, і розширилися сфери охоплення розвитку. Однак це призвело до перевантаження документообігу у стратегічному плануванні. Використання програмно-цільового підходу, закріплене в бюджетному процесі, не поширюється на всю систему планувальних документів, що обмежує його ефективність і зводить до рекомендаційного характеру [20].

Зазначимо про необхідність врегулювання участі громадян у стратегічному плануванні територіальних громад. Для цього слід закріпити цю норму законодавчо, а також посилити можливості громад для участі у прийнятті спільних рішень. Крім того, виявлено дублювання норм, розбіжності у термінах дії документів стратегічного планування та відсутність єдиних процедур для розробки програм, які створюють виконавчі органи влади й органи місцевого самоврядування. Окремо відзначимо, що положення Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» не відповідають Закону України «Про засади державної регіональної політики», зокрема щодо ієрархії програмних документів розвитку громад [25].

Законодавство України визначає, що відповідальність за розвиток місцевих територій належить органам місцевого самоврядування, які мають взаємодіяти з органами державної влади для ефективного управління. При плануванні розвитку сільських територій місцеві органи влади керуються нормативно-правовими актами – законами, постановами та наказами, здебільшого створеними центральними органами влади. Водночас вони мають можливість розробляти власну нормативну базу у вигляді порядків, рішень та наказів.

Реформа системи управління територіями була проведена у 2014–2019 роках, та значно вплинула на розширення можливостей місцевої влади. Було впроваджено нову сукупність нормативних актів, що визначають засади планування розвитку регіонів і громад, зокрема сільських. Основним документом, який здійснив суттєві зміни у системі управління територіями, став Закон України «Про засади державної регіональної політики». У ньому визначено ієрархію документів стратегічного планування – Державну стратегію регіонального розвитку України, регіональні стратегії розвитку та стратегії розвитку територіальних громад.

Варто зазначити, що поняття «регіон», відповідно до цього закону, охоплює Автономну Республіку Крим, області, міста Київ і Севастополь. Таким чином, планування на рівні регіонів здебільшого стосується обласних стратегій, тоді як Державна стратегія охоплює весь національний рівень. Територіальні громади, відповідальні за планування місцевого розвитку, згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування», поділяються на міські, селищні та сільські.

Реалізація державної регіональної політики базується на документах стратегічного планування, серед яких є плани заходів із реалізації стратегій на різних рівнях, а також програми економічного і соціального розвитку. Методичні рекомендації Міністерства розвитку громад і територій України, затверджені Наказом № 265 від 21 грудня 2022 року, визначають порядок розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. У цьому документі підкреслюється необхідність таких програмних документів, як місцеві програми розвитку та проекти місцевого чи регіонального значення [15].

Однак у Методичних рекомендаціях чітко не уточнюється, чи місцеві програми розвитку є спрямованими виключно на економічний і соціальний розвиток, чи вони можуть бути цільовими, як це передбачалося у попередній законодавчій базі, залишає простір для уточнення й удосконалення чинних нормативно-правових актів у контексті розвитку територіальних громад.

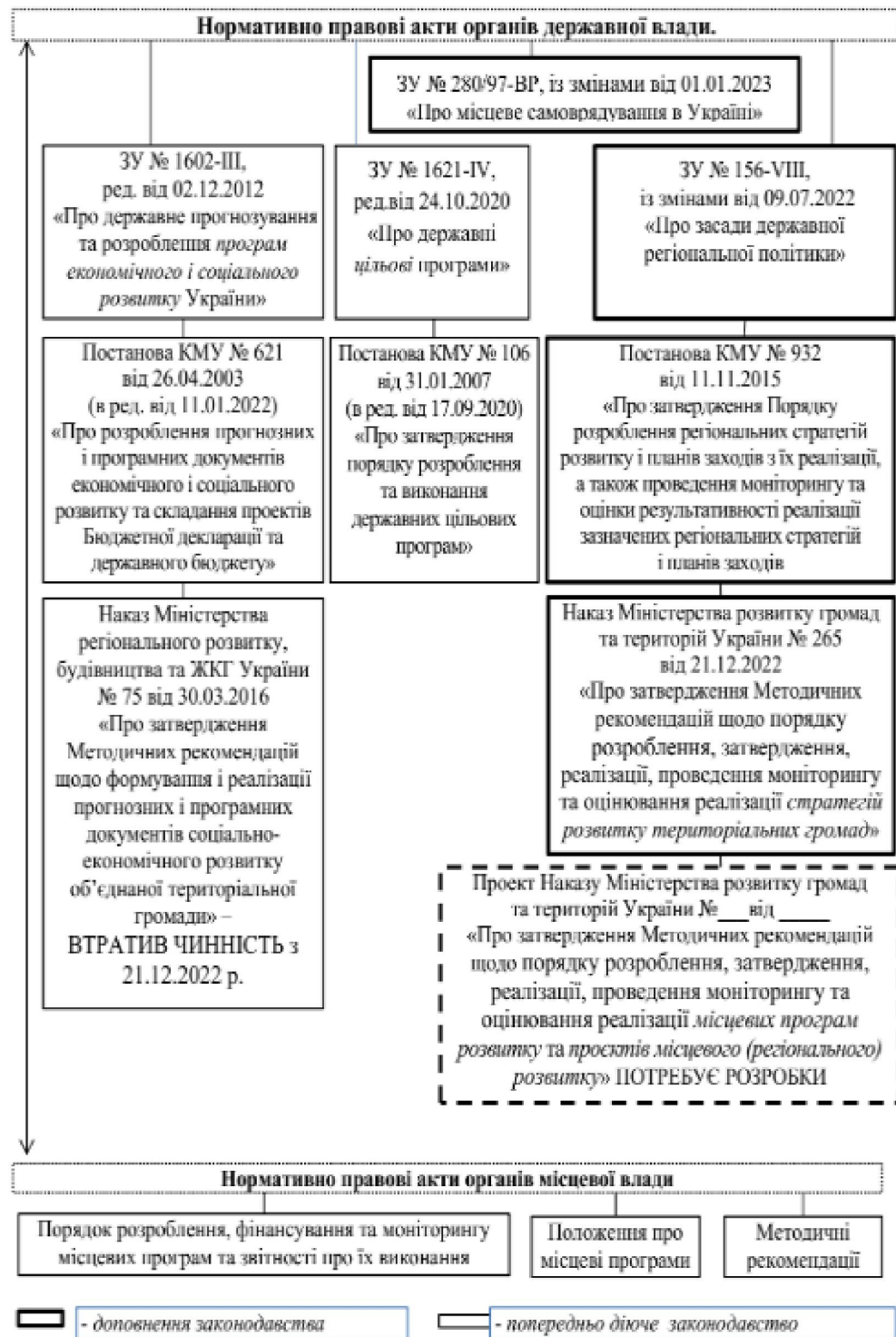


Рис. 1.2. Нормативно-правова база планування регіонального (на рівні територіальних громад) розвитку за станом.

Джерело: [21]

Проекти місцевого та регіонального розвитку, відповідно до чинних норм, можуть реалізовуватися в межах місцевих програм розвитку за умови наявності спільної мети. Однак, у законодавстві чітко не уточнюється, чи це правило стосується всіх проектів, чи тільки тих, які мають таку спільність. Інші проекти підпорядковуються завданням, закріпленим у планах заходів із реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Формулювання «можуть реалізовуватися» створює певну невизначеність для розробників цих документів.

Чинна законодавча та нормативно-правова база з планування регіонального розвитку містить елементи старої та нової систем, що ускладнює її використання. З одного боку, ієрархія документів, таких як стратегії, програми, плани та проекти, має вигляд логічно структурованої системи. З іншого боку, включення великої кількості видів документів і поєднання територіального та функціонального підходів ускладнює їхню розробку та реалізацію.

Система управління на основі результатів (RBM), що активно застосовується в країнах Європи, США, Канаді, Австралії та Японії, лише частково використовується в Україні. В Україні програмно-цільовий метод у бюджетному процесі має рекомендаційний характер і охоплює лише окремі елементи стратегічного планування, як-от місцеві програми розвитку. На відміну від міжнародного досвіду, в нашій країні цей підхід не є обов'язковим для всіх рівнів планування.

Участь громадян часто обмежується лише інформуванням, тоді як у міжнародній практиці акцент робиться на партнерській співпраці та спільних рішеннях.

Необхідним питанням залишається узгодження термінів дії документів. Наприклад, стратегічні плани мають довгостроковий характер (7 років), тоді як програми розвитку обмежені середньостроковим плануванням (3–5 років), а проекти мають короткостроковий характер (1–2 роки). Така різниця у підходах призводить до дублювання документів і створює плутанину в їхній реалізації [18].

За результатами дослідження, можемо вважати за необхідне внести такі зміни до чинного законодавства:

- закріпити обов'язковість програмно-цільового підходу на всіх рівнях планування;
- уточнити ієрархію документів і зменшити їхню кількість для спрощення системи;
- посилення відповідальності посадових осіб за невиконання умов для громадянської участі у стратегічному плануванні.

Удосконалення нормативно-правової бази сприятиме підвищенню ефективності реалізації місцевих програм і забезпечить гармонізацію документів розвитку регіонів і громад.

Бюджетне планування на місцевому рівні є складним і багатограним процесом, що вимагає належного нормативно-правового регулювання. Законодавче забезпечення цього процесу створює основу для ефективного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та забезпечення прозорості й підзвітності в розподілі бюджетних коштів. У сучасних умовах цей аспект особливо необхідний, оскільки фінансова децентралізація України значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління бюджетом.

Нормативно-правове регулювання, яке забезпечує функціонування місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин, базується на комплексі законодавчих і підзаконних актів. Основою бюджетного законодавства є Конституція України, що встановлює основоположні принципи державного устрою, а також Бюджетний кодекс України, який деталізує правові основи формування, виконання та контролю за використанням бюджетів. Щорічний закон про Державний бюджет України визначає ключові параметри державного та місцевого фінансування, доповнений низкою інших законів, що регулюють окремі аспекти бюджетних відносин.

Ключову роль у регулюванні місцевих бюджетів відіграють нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та органів виконавчої влади. Вони

забезпечують деталізацію норм Бюджетного кодексу та інших законодавчих актів, адаптуючи їх до реалій функціонування місцевих фінансів. Рішення органів місцевого самоврядування, а також органів Автономної Республіки Крим та місцевих державних адміністрацій є інструментом впровадження бюджетної політики на місцях [5].

Особливу увагу привертають акти, які регламентують взаємовідносини між державним і місцевими бюджетами, такі як постанови Кабінету Міністрів щодо порядку перерахування міжбюджетних трансфертів та використання субвенцій, акти спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги між регіонами та створення умов для ефективного розподілу державних ресурсів.

Окремо варто відзначити закони, що регулюють діяльність у сфері місцевого самоврядування, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про місцеві державні адміністрації». Вони визначають повноваження органів влади щодо управління бюджетами, забезпечуючи їхню фінансову автономію. Інші нормативно-правові акти, як-от Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» сприяють розбудові територіальних громад та зміцненню фінансової основи їхньої діяльності.

Важливими документами для регулювання фінансових відносин є постанови, що визначають порядок контролю за витрачанням коштів, розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів на депозитних рахунках, а також надання місцевих гарантій. Вони створюють правову основу для ефективного управління фінансами на місцях.

Реформування місцевих бюджетів значною мірою базується на концепціях, затверджених Кабінетом Міністрів України, таких як Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, документи спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності бюджетного процесу [14].

Таблиця 1.1

Нормативно-правова база регулювання місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин

Категорія нормативних актів	Перелік основних документів
Основоположні документи	Конституція України, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про Державний бюджет» (на відповідний рік).
Закони, що регулюють місцеве самоврядування	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про столицю України – місто-герой Київ», «Про затвердження Конституції Автономної Республіки Крим», «Про особливий порядок місцевого самоврядування в окремих районах Донецької та Луганської областей».
Розвиток регіонів і територіальних громад	Закон України «Про статус гірських населених пунктів в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про асоціації органів місцевого самоврядування».
Постанови Кабінету Міністрів України	Постанови щодо порядку перерахування міжбюджетних трансфертів (№1132 від 15.12.2010), надання субвенцій на пільги та субсидії (№20 від 11.01.2005), покриття тимчасових касових розривів (№1204 від 29.12.2010), здійснення місцевих запозичень (№110 від 16.02.2011).
Рішення та розпорядження Верховної Ради, КМУ, Президента України	Програма діяльності Кабінету Міністрів України (№471 від 12.06.2020р.), Концепція реформування місцевого самоврядування (розпорядження №333-р від 01.04.2014), Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (указ Президента України від 30.09.2019р.).
Нормативно-правові акти Міністерства фінансів	Накази Міністерства фінансів щодо бюджетної класифікації (№11 від 14.01.2011), казначейського обслуговування місцевих бюджетів (№938 від 23.08.2012), оцінки ефективності бюджетних програм (№608 від 17.05.2011), підготовки середньострокових бюджетів (№130 від 29.03.2019).
Міжнародні стандарти	Європейська хартія місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації Міністерства фінансів України також відіграють вагомую роль у впровадженні сучасних підходів до бюджетного планування. Наприклад, рекомендації щодо оцінки ефективності бюджетних програм або

складання середньострокових бюджетів дозволяють посилити результативність використання бюджетних коштів.

На міжнародному рівні регулювання місцевих бюджетів підтримується Європейською хартією місцевого самоврядування, яка закріплює принципи фінансової автономії територіальних громад, забезпечує відповідність національного законодавства європейським стандартам і сприяє інтеграції України у міжнародний правовий простір.

Основним законодавчим актом, який регулює бюджетний процес в Україні, є Бюджетний кодекс України. Цей документ визначає загальні принципи формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів, встановлює чіткі вимоги до використання бюджетних коштів. Кодекс передбачає необхідність дотримання принципів збалансованості, обґрунтованості та прозорості при плануванні місцевих бюджетів. Він містить положення щодо середньострокового бюджетного планування, що є необхідним елементом сучасного фінансового менеджменту [29].

Важливе значення для бюджетного планування мають закони України, які регулюють фінансову діяльність на місцевому рівні. Серед них варто виділити Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що закладає правову основу для функціонування органів місцевого самоврядування та визначає їхні повноваження у сфері бюджетного планування. Цей закон надає територіальним громадам право самостійно формувати, затверджувати та виконувати бюджети, враховуючи їхні стратегічні цілі та потреби.

Окремої уваги заслуговують нормативно-правові акти, що регулюють використання програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Відповідні методичні рекомендації, затверджені Міністерством фінансів України, сприяють впровадженню цього методу на місцевому рівні. Програмно-цільовий підхід передбачає розробку бюджетних програм із чітко визначеними цілями, завданнями та показниками результативності, що підвищує ефективність використання бюджетних коштів [19].

Значну роль у нормативно-правовому забезпеченні відіграють підзаконні акти, такі як накази Міністерства фінансів України, якими затверджуються форми бюджетної звітності, процедури складання паспортів бюджетних програм і методики оцінки результативності бюджетного планування, акти деталізують положення законодавства, роблячи бюджетний процес більш прозорим і структурованим.

Не менш необхідним є забезпечення підзвітності та відкритості бюджетного процесу, що регулюється низкою нормативних документів. Наприклад, Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює вимоги щодо оприлюднення інформації про місцеві бюджети, що сприяє залученню громадськості до процесу контролю за використанням фінансових ресурсів.

Місцеві фінанси, як система економічних відносин, функціонують на основі із засад, закріплених у нормативно-правових актах, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Основними документами є Конституція України, Закони України «Про Державний бюджет України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», а також Бюджетний та Податковий кодекси України, щорічні закони про Державний бюджет України, урядові постанови та накази.

Конституція України, ухвалена Верховною Радою 28 червня 1996 року, визначає поняття місцевого самоврядування, встановлює складові матеріальної і фінансової бази місцевих органів влади, а також основні підходи до формування і використання місцевих бюджетів[10].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року деталізує положення Конституції та враховує вимоги Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною в 1996 році. Закон визначає структуру, гарантії, принципи діяльності місцевого самоврядування, а також правовий статус і відповідальність органів і посадових осіб.

Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року регламентує розподіл доходів і видатків між бюджетами різних рівнів, розрахунок бюджетних

трансфертів, зокрема дотацій вирівнювання з державного бюджету до місцевих. У Кодексі також зазначено відповідальність учасників бюджетного процесу, контрольні функції органів влади та порядок здійснення місцевих запозичень.

Щорічні закони про Державний бюджет України уточнюють склад доходів місцевих бюджетів, механізм надання дотацій, а також встановлюють коефіцієнти вирівнювання.

Аналіз законодавчої бази, яка регулює функціонування місцевого самоврядування, дозволяє виокремити принципи організації місцевих фінансів, серед яких:

- чітке розмежування функцій і повноважень між державними органами та місцевим самоврядуванням;
- поділ дохідних джерел і видатків між державним і місцевими бюджетами;
- надання місцевому самоврядуванню власних джерел доходів;
- самостійність у формуванні й використанні фінансових ресурсів;
- державна підтримка фінансово неспроможних територіальних громад і проведення фінансового вирівнювання;
- стимулювання зростання доходів бюджетів усіх рівнів;
- економне та раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів;
- контроль за використанням ресурсів;
- відкритість і прозорість у формуванні та розподілі фінансових ресурсів [14].

Основна мета місцевих фінансів полягає у забезпеченні діяльності органів місцевого самоврядування фінансовими ресурсами для виконання їхніх функцій, задоволенні потреб населення територіальних громад, забезпеченні якісних суспільних послуг і стимулюванні ефективного використання ресурсів із залученням додаткових джерел доходів.

В умовах запровадження воєнного стану забезпечення оперативного, безперервного та ефективного виконання місцевих бюджетів набуває

критичного значення. Для забезпечення життєдіяльності територіальних громад та функціонування бюджетної системи центральні органи влади, зокрема Офіс Президента, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада, РНБО та інші виконавчі органи, ухвалюють низку оперативних і ефективних рішень.

З початком воєнного стану на всій території України з 24 лютого 2022 року було внесено суттєві зміни до законодавчих актів, зокрема до Бюджетного кодексу України (закони №2118-IX від 03.03.2022, №2127-IX від 15.03.2022, №2134-IX від 15.03.2022, №2192-IX від 14.04.2022). Основними змінами стали регулювання управління бюджетними ресурсами та звітування.

Управління бюджетними ресурсами:

1. Скасовано необхідність погодження рішень місцевих рад чи адміністрацій щодо змін у розподілі бюджетних коштів із постійними комісіями відповідних рад (пункт 22 розділу VI БКУ, стаття 23).

2. Зміни ухвалюються виконавчими комітетами місцевих рад, місцевими адміністраціями чи військовими адміністраціями без затвердження Верховною Радою Автономної Республіки Крим або місцевими радами (пункт 22 розділу VI БКУ, стаття 78).

3. Скасовано заборону передачі коштів між загальним і спеціальним фондами бюджету, обмеження щодо захищених видатків, визначення резервного фонду та обов'язкове складання прогнозів місцевих бюджетів (статті 13, 24, 55, 75 БКУ)[31].

На період дії воєнного стану скасовано вимоги щодо публічного інформування:

– інформація про виконання місцевих бюджетів більше не публікується до 1 березня наступного року;

– головні розпорядники коштів звільнені від обов'язку публікувати на офіційних сайтах інформацію про бюджетні програми, паспорти програм, звіти та оцінку їх ефективності [29].

Окремі статті Податкового кодексу України також були змінені (закони №2118-IX, №2120-IX, №2142-IX, №2173-IX, №2192-IX). Головні зміни торкнулися:

- податку на доходи фізичних осіб;
- акцизного податку;
- місцевих податків (єдиний податок, податок на майно);
- міжбюджетних трансфертів [44].

Також були внесені зміни до трудового законодавства, зокрема проект Закону №7262 від 07.04.2022, що стосується збереження робочих місць в умовах воєнного стану. Окремо регламентовано питання благодійної допомоги, яка не включається до оподаткованого доходу, якщо вона надається благодійниками, включеними до Реєстру волонтерів АТО чи осіб, що здійснюють заходи національної безпеки та оборони.

В умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан та економічна нестабільність, нормативно-правове забезпечення бюджетного планування має бути гнучким і адаптивним. Розробка нових законодавчих ініціатив, спрямованих на підтримку фінансової стабільності територіальних громад, є необхідним напрямом удосконалення цієї сфери. Водночас необхідно забезпечити інтеграцію міжнародного досвіду, який дозволить впроваджувати передові практики бюджетного планування та посилювати фінансову спроможність місцевих бюджетів.

1.3 Методи та принципи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування

Місцеві бюджети, які є фундаментальною частиною фінансової системи кожної країни, відіграють вагомую роль у забезпеченні регіональної фінансової незалежності, підвищенні конкурентоспроможності та підтримці сталого розвитку територій. Їх функціональність і значення залежать від економічної політики держави, стратегічних пріоритетів та соціально-економічних умов.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, місцевими бюджетами є бюджети Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети органів місцевого самоврядування. Головною функцією цих бюджетів є фінансування соціально-економічних програм та забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Формування доходів місцевих бюджетів відбувається за рахунок податкових надходжень, урядових трансфертів та інших джерел.

У контексті реалізації реформи децентралізації місцеві бюджети отримали більше повноважень та ресурсів, що підвищило їх фінансову автономію. Згідно з даними за 2015–2022 роки, частка власних доходів у структурі місцевих бюджетів зросла, що свідчить про успішність податкових реформ і підвищення ефективності місцевих органів у зборі коштів. Наприклад, частка податкових надходжень у структурі місцевих бюджетів зросла з 33,4% у 2015 році до 70,9% у 2022 році, що є позитивним показником для фінансової стійкості територій.

Однак аналіз даних за 2022 рік також виявляє низку проблем. Через військові дії доходи від операцій з капіталом скоротилися до 60,4% від планових показників, а частка урядових трансфертів зменшилася до 24,6%, демонструє залежність місцевих бюджетів від макроекономічних та зовнішніх чинників, зокрема від урядової підтримки та інвестиційної активності.

Попри ці виклики, податкові надходження у 2022 році зросли на 13,5% порівняно з 2021 роком, що підкреслює ефективність реформи децентралізації. Цей позитивний результат значною мірою забезпечений завдяки вдосконаленню податкової системи, покращенню адміністрування та підвищенню прозорості бюджетного процесу.

Актуальною складовою фінансової стабільності стали міжнародні надходження. У 2022 році допомога від Європейського Союзу, міжнародних організацій та донорів перевищила планові показники на 102,3%, підкреслює значення зовнішньої підтримки для відновлення територій та зміцнення регіональних економік в умовах війни. Такі надходження сприяють

фінансуванню проектів у сфері гуманітарної допомоги, безпеки та інфраструктури.

Структурні зміни доходів місцевих бюджетів демонструють залежність їх фінансової автономії від ефективності управління ресурсами. Наприклад, неподаткові надходження залишаються стабільно низькими, коливаючись у межах 4–6%, що свідчить про недостатній розвиток альтернативних джерел фінансування. Зниження частки доходів від операцій з капіталом до менш ніж 1% вказує на необхідність активізації інвестиційної діяльності та ефективного використання комунальної власності [31].

Успішне забезпечення фінансової самостійності регіонів після завершення військових дій потребує комплексного підходу до управління місцевими фінансами. Розширення бази місцевих податків, стимулювання розвитку бізнесу, впровадження інноваційних фінансових інструментів, створення резервних фондів та покращення прозорості бюджетного процесу є основними шляхами для досягнення цих цілей.

Аналізуючи показники фінансової автономії, можна констатувати, що частка доходів місцевих бюджетів у загальній структурі доходів Зведеного бюджету країни зросла, проте залишається нерівномірною, вимагає подальшого удосконалення міжбюджетних відносин та оптимізації фінансової політики.

На основі аналізу досвіду розвинених країн можна відзначити, що сучасні бюджетні системи поділяються на два основні типи: дворівневі (унітарні) та трирівневі (федеральні). Їх головне завдання – максимально наблизити джерела фінансування державних послуг до їх безпосередніх споживачів. У країнах Європейського Союзу це завдання реалізується через принцип субсидіарності, що є фундаментом європейської демократії. У цих системах розрізняють централізовані та децентралізовані моделі бюджетування.

Українська бюджетна система – це державний бюджет і місцеві бюджети, сформована з урахуванням економічних відносин, державного та адміністративно-територіального устрою й регулюється правовими нормами. Її склад визначено Бюджетним кодексом України, що стало одним із основних

досягнень державотворчих процесів на початковому етапі становлення країни, а подальші реформи лише сприяли вдосконаленню системи [32].

Місцевий бюджет посідає центральне місце в системі місцевого самоврядування. Він забезпечує незалежність і самостійність муніципальної влади, даючи змогу органам місцевого управління надавати суспільству унікальні послуги, які впливають на якість життя населення. Місцевий бюджет є складною економіко-правовою категорією, що інтегрує різні аспекти державного управління й фінансів, зокрема конституційне, адміністративне, фінансове та муніципальне право. Завдяки цій інтеграції можливо гармонізувати правову природу місцевих бюджетів, створюючи основу для їх ефективного функціонування.

З огляду на динамічний розвиток місцевих фінансів, потрібно враховувати історичні підходи до формування місцевих бюджетів. Сама концепція "бюджету" має корені у нормандському слові "bouquet", що означає "торба" чи "кишеня". Сьогодні більшість науковців розглядають місцевий бюджет у трьох аспектах: як нормативно-правовий акт, як план доходів і видатків, а також як економічну категорію. Такий підхід дає змогу всебічно зрозуміти сутність місцевих бюджетів та забезпечити їх практичну реалізацію [34].

Інші дослідники акцентують увагу на тому, що місцеві бюджети є сукупністю економічних відносин, пов'язаних із формуванням і використанням фондів фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, ресурси спрямовані на забезпечення соціальних потреб і розвиток територій. Наприклад, О.Д. Василик зазначає, що місцеві бюджети – це фінансові ресурси, які забезпечують виконання завдань місцевого самоврядування, сприяючи економічному розвитку територій та фінансовій стабільності.

Законодавче визначення місцевого бюджету міститься у статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування», де його описано як план формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання функцій місцевого самоврядування. Основні ознаки місцевих бюджетів - територіальна

приналежність, соціальна спрямованість, залежність від економічного потенціалу громади та особливості міжбюджетних відносин.

Місцеві бюджети є інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку, фінансової стабільності та реалізації державної регіональної політики. Вони є основою для підвищення добробуту населення, забезпечуючи баланс між доходами та витратами, що базується на принципах збалансування. Усі ці характеристики роблять місцеві бюджети елементом бюджетної системи України та інструментом впливу на економічний і соціальний розвиток [41].

Розглядаючи реалізацію основних принципів функціонування бюджетної системи України, можна відзначити наступне: принцип єдності бюджетної системи забезпечує інтегрованість усіх її елементів через єдину правову базу, грошову систему, регулювання бюджетних відносин і порядок виконання бюджетів, гарантує цілісність і системність функціонування всієї бюджетної системи. Принцип збалансованості означає, що видатки місцевих бюджетів повинні покриватися їхніми реальними доходами, що забезпечує фінансову стійкість. Принцип самостійності підкреслює незалежність місцевих бюджетів у межах загальної бюджетної системи, дозволяючи органам місцевого самоврядування самостійно визначати напрями використання коштів у межах законодавства. Принцип субсидіарності, закріплений у Європейській хартії місцевого самоврядування, сприяє максимальному наближенню суспільних послуг до їх споживачів [19].

Місцеві бюджети України охоплюють бюджети Автономної Республіки Крим, обласні, районні, міські, селищні, сільські бюджети та бюджети об'єднаних територіальних громад. Вони формуються відповідно до законодавства й перспективних планів розвитку громад. Самостійність місцевих бюджетів забезпечується закріпленням за ними власних джерел доходів та правом місцевих рад ухвалювати й затверджувати бюджети незалежно одна від одної.

Основою місцевих бюджетів є баланс доходів і витрат територіальної громади. Вони визначають фінансові відносини між підприємствами,

населенням та іншими бюджетами, а також забезпечують взаємодію місцевих і державного бюджетів. З часу впровадження реформи децентралізації спостерігається зростання власних доходів загального фонду місцевих бюджетів, що пов'язано із розширенням можливостей органів місцевого самоврядування. Основними джерелами доходів залишаються податки на доходи фізичних осіб, єдиний і акцизний податки, а також трансферти з державного бюджету у вигляді дотацій та субвенцій.

У 2019–2020 роках пандемія COVID-19 призвела до зменшення надходжень до місцевих бюджетів, проте сьогодні спостерігається відновлення цієї системи. Реформування системи державних трансфертів і впровадження бюджетної децентралізації сприяє формуванню стабільної траєкторії розвитку місцевих бюджетів. Особливого значення набуває підвищення ефективності використання фіскальних інструментів для узгодження доходів і витрат, що передбачає вдосконалення моделювання фінансово-економічних процесів та планування податкових надходжень [31].

Для подальшого розвитку місцевих бюджетів потрібно посилити системність у реалізації бюджетної політики, визначити оптимальну структуру доходів бюджетів різних рівнів, враховуючи циклічність економічного розвитку та принципи бюджетно-податкової збалансованості. Хоча процес децентралізації ще знаходиться на початковому етапі, досвід розвинених країн свідчить, що вона є ефективним інструментом економічного розвитку [48].

Бюджетне планування є одним із основних процесів в управлінні фінансами органів місцевого самоврядування, який забезпечує раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних і соціально-економічних цілей громади. Ефективність цього процесу залежить від правильного вибору методів та дотримання принципів, які визначають якість формування бюджету, його виконання та контроль за використанням фінансів.

Методи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування охоплюють різні підходи, спрямовані на досягнення балансу між доходами та витратами. Одним із найпоширеніших є програмно-цільовий метод, що

передбачає створення бюджетних програм із чітко визначеними цілями, завданнями та показниками результативності. Цей метод дозволяє органам місцевого самоврядування орієнтувати свої ресурси на досягнення конкретних результатів, таких як покращення інфраструктури, підвищення якості послуг або реалізація соціальних проектів.

Методом є нормативний підхід, який базується на використанні встановлених державою стандартів для визначення потреб у фінансуванні. Цей метод сприяє забезпеченню рівного доступу громадян до базових послуг, однак його застосування може бути обмеженим через недосконалість нормативної бази та брак гнучкості в умовах змінного фінансового середовища [43].

Принципи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування визначають основні підходи до організації цього процесу. Принцип збалансованості забезпечує відповідність між прогнозованими доходами та видатками бюджету, що дозволяє уникнути дефіциту та фінансової нестабільності. Принцип прозорості зобов'язує органи місцевого самоврядування інформувати громадськість про бюджетний процес, публікувати дані про доходи, витрати та результати реалізації програм, сприяє зміцненню довіри населення до місцевої влади та забезпечує контроль з боку громадян.

Принцип реалістичності є необхідним у процесі прогнозування, оскільки дозволяє складати бюджети, які враховують реальні економічні умови, можливості залучення доходів та потреби громади. Принцип ефективності акцентує увагу на досягненні максимальної результативності при використанні наявних ресурсів – не лише раціональне планування, але й контроль за виконанням бюджету, аналіз відхилень і коригування планів у разі потреби.

У сучасних умовах органи місцевого самоврядування повинні адаптувати методи та принципи бюджетного планування до викликів децентралізації, економічної нестабільності та змін у законодавчій базі. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як електронні системи моніторингу та управління бюджетом, дозволяє підвищити ефективність планування, забезпечити прозорість і зменшити ризики зловживань.

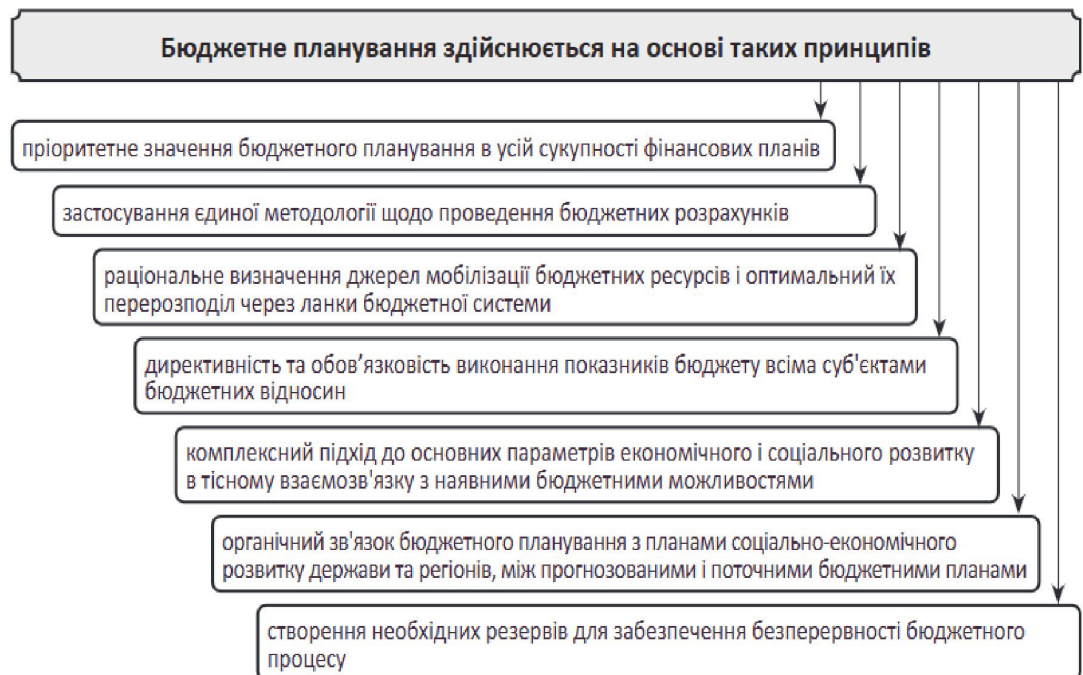


Рис. 1.3. Принципи бюджетного планування

Джерело: [41]

У сучасних умовах реформування бюджетної політики та децентралізації значущість бюджетного планування значно зростає. Цей процес стає необхідним інструментом реалізації програм соціально-економічного розвитку країни. Відповідно до світового досвіду, більшість розвинутих країн, зокрема Австрія, Велика Британія, Німеччина, Канада, Франція та США, використовують середньострокове бюджетне планування. Воно є основним елементом ефективного управління державними фінансами, дозволяючи здійснювати щорічне коригування показників бюджету, адаптуючи їх до змінних умов.

Середньострокове бюджетне планування базується на кількох основних елементах: узгодженій державній стратегії розвитку, розвинених інституційних процедурах для якісного прогнозування, чітких фіскальних правилах, системах моніторингу бюджетних лімітів і поєднанні річного та середньострокового бюджетного циклів. Ця комплексна структура дозволяє країнам ефективно розподіляти фінансові ресурси, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних цілей.

Міжнародна практика демонструє використання різноманітних методів макрофінансового планування. Серед них система «планування – програмування – бюджетування», що дозволяє структурувати соціальні програми; бюджетування з нуля, яке починається з оцінки доцільності кожної статті витрат; програмне бюджетування, що зосереджено на досягненні кінцевих результатів; і бюджетування, орієнтоване на результат. Однак найефективнішим є програмно-цільовий метод, який забезпечує максимальну результативність. Цей підхід дозволяє створювати конкретні програми, орієнтовані на досягнення визначених суспільних результатів [48].

Запровадження програмно-цільового методу у світових країнах, таких як США, Велика Британія, Японія та Канада, показало його ефективність. У США його впровадження почалося ще у 1960-х роках і наразі охоплює як державний, так і місцевий рівні. Цей метод дозволив реформувати бюджетний процес, інтегрувати результати оцінок у бюджетне управління, посилити контроль за використанням ресурсів та забезпечити стратегічне планування.

Місцева влада відіграє роль у забезпеченні розвитку територій, реалізації соціальних програм і подоланні економічних викликів. Вона вирішує важливі суспільні питання, що сприяє залученню громадян до управлінських процесів.

Децентралізація, як основа цих змін, не лише передбачає передачу повноважень і ресурсів, але й створює умови для соціально-економічного зростання, добре ілюструється на прикладі таких європейських країн, як Польща, Словаччина, Естонія, Швеція та Німеччина. Досвід цих країн підтверджує важливість дослідження та адаптації зарубіжних практик бюджетного планування для України.

У багатьох східноєвропейських країнах першим етапом реформи стало виділення місцевих бюджетів з державного та надання їм автономного статусу. Ця автономія включає політичний аспект, який гарантує кожній адміністративній одиниці власний бюджет, та економічний аспект, заснований на принципі самофінансування. Утім, у чистому вигляді цей принцип не реалізується через різні економічні та географічні умови регіонів. Тому

взаємодія між центральним і місцевими бюджетами базується на об'єктивних критеріях, що враховують ці особливості.

Таблиця 1.2

Методи та принципи бюджетного планування в органах місцевого самоврядування

Методи бюджетного планування	Опис	Переваги	Недоліки
Програмно-цільовий метод	Передбачає створення бюджетних програм із визначеними цілями, завданнями та показниками ефективності	Забезпечує орієнтацію на результати, прозорість та ефективність використання ресурсів	Потребує високого рівня аналітичних здібностей та наявності відповідної нормативно-правової бази
Нормативний метод	Базується на встановлених державою нормативних показниках для визначення потреб у фінансуванні	Забезпечує рівність доступу до базових послуг	Обмежений у гнучкості та адаптації до змінних умов
Історичний метод	Планування на основі витрат попередніх періодів із врахуванням інфляції та змін у доходах	Легкість у застосуванні, швидкість розробки бюджету	Не враховує поточних умов і довгострокових пріоритетів
Бюджетування з нуля	Оцінка доцільності кожної статті витрат із нуля	Максимальна ефективність і контроль за витратами	Висока трудомісткість, потребує значних ресурсів і часу
Балансовий метод	Забезпечує рівновагу між доходами та видатками	Гарантує фінансову стабільність	Не враховує можливостей залучення додаткових ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Система місцевого самоврядування в різних країнах має свої моделі, що залежать від рівня автономії.

Англосаксонська модель характеризується високим рівнем місцевого самоврядування без участі державної влади на місцях.

Континентальна модель, натомість, обмежує автономію місцевої влади, що перебуває під контролем державних органів.

У змішаній моделі поєднуються елементи обох підходів, що дозволяє органам місцевого самоврядування одночасно виконувати адміністративні функції держави.

Щодо фінансового забезпечення місцевого самоврядування, існують три основні моделі – скандинавська, латинська та ганноверська. Скандинавська модель демонструє високий рівень фінансової автономії, де частка місцевих податків у ВВП сягає до 20%. Латинська модель менш автономна, а ганноверська базується переважно на трансфертах.

Наприклад, у Швеції та Данії місцеві бюджети формуються в основному за рахунок податків, тоді як в Італії чи Ірландії вони значною мірою залежать від державних трансфертів. У Великобританії гранти центрального уряду становлять майже половину доходів місцевих бюджетів.

Позитивний досвід таких країн, як США, Ісландія чи Люксембург, свідчить, що високий рівень фінансової автономії досягається завдяки місцевим податкам і мінімальній залежності від центрального бюджету. Водночас у країнах із більш централізованою системою, як-от Італія чи Албанія, трансферти становлять до 96% доходів місцевих бюджетів [13].

Основу доходів місцевих бюджетів більшості європейських країн становлять податкові надходження, особливо податок на нерухомість.

Це стабільне і передбачуване джерело доходів, яке забезпечує фінансову незалежність органів місцевого самоврядування. У федеративних державах його частка доходів сягає до 50%, тоді як в унітарних – близько 30%.

У сучасних умовах в Україні бюджетна децентралізація залишається необхідним інструментом підвищення фінансової автономії місцевих органів влади.

Проте виклики, зокрема військова агресія, інфляція та залежність від зовнішніх фінансових джерел, ускладнюють цей процес. Успішне впровадження закордонного досвіду потребує адаптації до українських реалій і зміцнення місцевих бюджетів шляхом впровадження прогресивних фінансових механізмів.

Таблиця 1.3

Принципи бюджетного планування

Принципи бюджетного планування	Опис	Значення
Принцип збалансованості	Видатки бюджету мають відповідати прогнозованим доходам	Забезпечує фінансову стійкість і уникнення дефіциту
Принцип прозорості	Інформування громадськості про бюджетний процес	Зміцнює довіру до місцевої влади та залучає громаду до управління
Принцип реалістичності	Врахування реальних економічних умов та можливостей громади	Підвищує точність прогнозів і запобігає надмірним витратам
Принцип ефективності	Досягнення максимальної результативності при використанні ресурсів	Підвищує якість послуг та забезпечує раціональне управління коштами
Принцип самостійності	Місцеві бюджети формуються незалежно в межах законодавства	Зміцнює автономність громад і дозволяє визначати власні пріоритети

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Методи та принципи бюджетного планування спрямовані на забезпечення ефективного управління фінансами місцевих органів влади. Вони дозволяють досягти збалансованості бюджету, підвищити прозорість і раціональність у використанні ресурсів. У сучасних умовах впровадження програмно-цільового методу в Україні є особливо необхідним для досягнення стратегічних цілей розвитку громад і забезпечення фінансової стабільності в умовах економічних викликів.

В Україні програмно-цільовий метод має значний потенціал для підвищення ефективності бюджетного планування. Запровадження цього підходу дозволить оптимізувати використання ресурсів, сприяти прозорості бюджетного процесу та досягати поставлених цілей соціально-економічного розвитку. На практиці це може реалізуватися через чітке визначення пріоритетів, формування цільових програм і встановлення конкретних показників результативності.

Висновки до розділу 1

Отже, ефективне бюджетне планування на місцевому рівні ґрунтується на дотриманні принципів комплексного підходу до аналізу соціально-економічного розвитку, взаємозв'язку з планами державного та регіонального рівнів, демократизації бюджетних відносин та реалістичності прогнозів.

Бюджетне планування є одним із основних процесів в управлінні фінансами органів місцевого самоврядування, який забезпечує раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних і соціально-економічних цілей громади. Ефективність цього процесу залежить від правильного вибору методів та дотримання принципів, які визначають якість формування бюджету, його виконання та контроль за використанням фінансів. Необхідно також забезпечувати раціональне визначення джерел доходів, їх оптимальний перерозподіл та створення резервів для безперервності бюджетного процесу.

Проведений аналіз законодавства та наукової літератури визначив, що у сучасних умовах органи місцевого самоврядування повинні адаптувати методи та принципи бюджетного планування до викликів децентралізації, економічної нестабільності та змін у законодавчій базі. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як електронні системи моніторингу та управління бюджетом, дозволять підвищити ефективність планування, забезпечити прозорість і зменшити ризики зловживань.

Проте виклики, зокрема військова агресія, інфляція та залежність від зовнішніх фінансових джерел, ускладнюють цей процес. Успішне впровадження закордонного досвіду потребує адаптації до українських реалій і зміцнення місцевих бюджетів шляхом впровадження прогресивних фінансових механізмів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ НА ПРИКЛАДІ БОБРОВИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Оцінка доходної частини місцевих бюджетів

Аналіз сучасного стану бюджетного планування в системі місцевих фінансів Бобровицької міської ради демонструє специфічні аспекти, які характеризують доходну частину бюджету громади, зважаючи на особливості території, структуру населення та поточний економічний стан.

Бобровицька територіальна громада охоплює значну площу, яка включає 41 населений пункт із загальною чисельністю населення 26 259 осіб, з яких 2270 становлять внутрішньо переміщені особи.

Населення громади характеризується нерівномірним розподілом за населеними пунктами, де переважає міське населення в адміністративному центрі – місті Бобровиця. Ця особливість впливає на формування бюджету, оскільки доходи громади залежать від податкових надходжень, які безпосередньо пов'язані із економічною активністю населення.

В табл.2.1 можна побачити порівняння основних показників доходів та видатків Бобровицької міської ради з іншими громадами України.

Бобровицька громада демонструє значно вищі показники доходів та видатків на одного мешканця порівняно із середніми по області та Україні. Відсутність дотаційності свідчить про фінансову самодостатність громади.

Співвідношення видатків на утримання апарату управління до доходів загального фонду є нижчим за середні показники, що вказує на ефективне використання адміністративних ресурсів.

Значні видатки на загальну середню освіту на одного учня підкреслюють пріоритетність освітньої сфери в бюджетній політиці громади.

Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду є нижчою за середні показники, що може свідчити про потенціал для збільшення місцевих надходжень.

Бобровицька територіальна громада демонструє позитивні фінансові показники, що свідчить про її спроможність ефективно управляти бюджетними ресурсами та забезпечувати високий рівень послуг для мешканців.

Таблиця 2.1

Порівняння місцевого бюджету Бобровицької територіальної громади з іншими громадами України

Показник	Бобровицька громада	Середній показник по області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1 мешканця (грн)	7049,2	3846,04	1145,13
Видатки загального фонду на 1 мешканця (грн)	9454,4	5338,35	1750,82
Капітальні видатки на 1 мешканця (грн)	635,2	428,38	74,89
Рівень дотаційності бюджету (%)	0,0	6,8	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління до доходів загального фонду (%)	20,7	27,27	28,37
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду (%)	78,6	78,79	82,54
Видатки на загальну середню освіту на 1 учня (грн)	40471,6	29959,01	9364,05
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду (%)	30,0	34,6	36,55

Джерело: сформовано автором на основі [61, 62]

Доходи місцевого бюджету формуються за рахунок різних джерел, зокрема, податків на доходи фізичних осіб, місцевих податків і зборів, міжбюджетних трансфертів тощо. Рівень зайнятості є необхідним показником, який впливає на податкову базу. У структурі громади працюючих осіб налічується 6859, що становить лише трохи більше половини працездатного населення. Поряд із цим зареєстровано 96 безробітних, що свідчить про певну стабільність у сфері працевлаштування, хоча проблема залучення нових інвесторів та створення робочих місць залишається актуальною.

Оцінюючи соціально-економічний потенціал громади, необхідно зазначити, що основним джерелом доходів є податки на доходи фізичних осіб, які значною мірою залежать від економічної активності населення. Також значний вплив має аграрний сектор, який забезпечує робочі місця та формує певну частину доходів бюджету. Однак територія громади має нерівномірний розподіл економічної активності, що спричиняє нерівномірний розподіл податкових надходжень між населеними пунктами.

Додатковий вплив на бюджетне планування чинить проблема відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури через військову агресію. З 96 зруйнованих об'єктів відновлено 63, що потребувало значних фінансових ресурсів та включення таких витрат до бюджетного планування. Водночас реалізація відновлювальних проєктів може стати джерелом додаткових надходжень у майбутньому, оскільки сприятиме підвищенню економічної активності.

Оцінка демографічного складу громади вказує на наявність значної кількості працездатного населення, яке не залучене до активної економічної діяльності, свідчить про потенціал для розвитку нових сфер зайнятості та підвищення рівня доходів бюджету. Водночас особливу увагу слід звернути на інвестиційний клімат громади, адже він є ключовим чинником залучення додаткових фінансових ресурсів.

Аналіз доходної частини бюджету Бобровицької міської територіальної громади за період 2021–2024 років демонструє поступове зростання бюджетних показників, що свідчить про стабільний розвиток громади навіть в умовах зовнішніх викликів. Динаміка доходів загального та спеціального фондів відображає адаптацію бюджетного планування до нових умов, включаючи зміни в законодавстві та вплив зовнішніх економічних факторів.

У 2021 році доходи бюджету становили 233 262 400 гривень, з яких переважну частку займав загальний фонд — 230 595 400 гривень. Доходи спеціального фонду склали лише 2 667 000 гривень, що вказує на незначний вклад спеціальних програм у загальну структуру бюджету. Видатки бюджету

склали 233 062 400 гривень, при цьому спостерігався профіцит у 400 000 гривень для загального фонду та дефіцит у 400 000 гривень для спеціального фонду, це свідчить про прагнення збалансувати витрати та доходи шляхом раціонального використання ресурсів.

У 2022 році дохідна частина зросла до 258 075 700 гривень, зокрема доходи загального фонду досягли 255 412 600 гривень, а спеціального фонду — 2 663 100 гривень. Таке зростання доходів вказує на підвищення ефективності податкового адміністрування та отримання більших трансфертів із державного бюджету. Видатки бюджету були заплановані в такому ж обсязі, що забезпечило фінансову стабільність. Профіцит загального фонду знизився до 125 460 гривень, тоді як дефіцит спеціального фонду залишився на тому ж рівні. Резервний фонд становив 100 000 гривень, що свідчить про збереження стабільності навіть за умов зростання витрат.

У 2023 році доходи громади склали 236 495 910 гривень, що вказує на незначне зниження порівняно з попереднім роком. Основну частину доходів становив загальний фонд — 234 128 710 гривень, тоді як спеціальний фонд забезпечив лише 2 367 200 гривень, може бути пов'язано з тим, що громада продовжувала орієнтуватися на стабільні джерела доходів, такі як податки та трансферти. Видатки залишилися на рівні доходів, що свідчить про збалансованість фінансової політики. Оборотний касовий залишок бюджету зберігся на рівні 50 000 гривень, а резервний фонд також залишився стабільним — 100 000 гривень.

У 2024 році спостерігається значне зростання доходів до 274 467 833 гривень. З них 271 344 800 гривень припадає на загальний фонд, а спеціальний фонд забезпечив 3 123 033 гривні, свідчить про підвищення економічної активності громади та залучення додаткових ресурсів для фінансування міських програм. Видатки бюджету були заплановані на тому ж рівні, що і доходи, забезпечуючи збалансованість. Оборотний касовий залишок збільшився до 100 000 гривень, а резервний фонд зріс до 500 000 гривень, що демонструє зростання фінансової стійкості громади.

Таблиця 2.2 відображає динаміку доходів бюджету Бобровицької міської територіальної громади за 2021–2024 роки, зокрема доходів загального та спеціального фондів, а також розмір оборотного касового залишку і резервного фонду. За цей період спостерігалось поступове зростання доходів, особливо у 2024 році, коли доходи загального фонду досягли максимального рівня. Значення резервного фонду зросло, що є необхідним показником фінансової стійкості громади. У висновку зазначено, що громада демонструє тенденцію до зростання доходів і покращення фінансової безпеки.

Таблиця 2.2

**Доходи бюджету Бобровицької міської територіальної громади за
2021–2024 роки (грн.)**

Рік	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Загальні доходи
2021	230 595 400	2 667 000	233 262 400
2022	255 412 600	2 663 100	258 075 700
2023	234 128 710	2 367 200	236 495 910
2024	271 344 800	3 123 033	274 467 833

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Можемо спостерігати загальну тенденцію до зростання доходів бюджету громади, особливо у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням надходжень до загального фонду. Резервний фонд також зріс у 2024 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості.

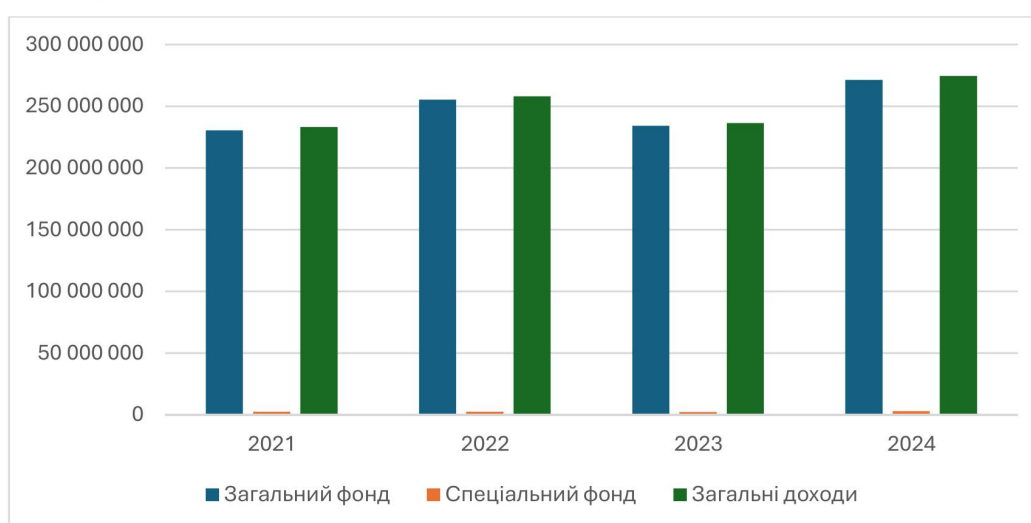


Рис.2.1. Динаміка показників доходів Бобровицької МТГ за період 2021-2024 рр. в розрізі загального та спеціального фондів бюджету (Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62])

Упродовж аналізованого періоду спостерігався стабільний баланс між доходами та видатками, але у 2024 році відбулося значне зростання дефіциту спеціального фонду, що вимагає підвищеної уваги до управління бюджетними ресурсами. Табл. 2.3 висвітлює динаміку видатків бюджету громади, включаючи видатки загального та спеціального фондів, а також профіцит і дефіцит відповідних частин бюджету.

Таблиця 2.3

**Видатки бюджету Бобровицької міської територіальної громади за
2021–2024 роки (грн.)**

Рік	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Загальні видатки	Профіцит загального фонду	Дефіцит спеціального фонду
2021	229 995 400	3 067 000	233 062 400	400 000	400 000
2022	255 287 140	2 788 560	258 075 700	125 460	125 460
2023	234 128 710	2 367 200	236 495 910	0	0
2024	259 497 600	14 970 233	274 467 833	11 847 200	11 847 200

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Видатки громади залишалися збалансованими з доходами протягом аналізованого періоду. У 2024 році спостерігається значне зростання дефіциту спеціального фонду, що вимагає ефективного управління інвестиційними проектами.

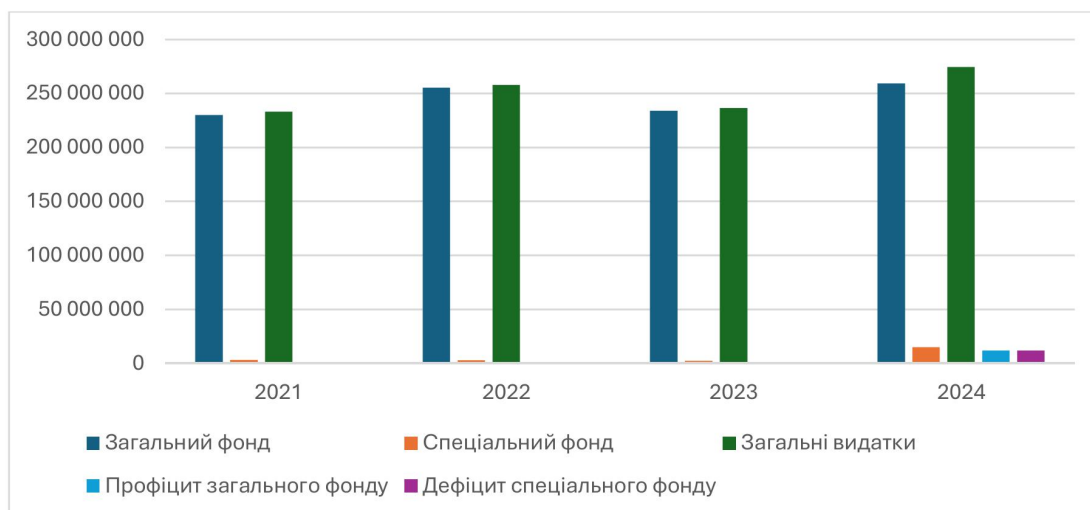


Рис. 2.2. Видатки бюджету Бобровицької міської територіальної громади за 2021–2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

У табл. 2.4 можемо дослідити витрати громади на реалізацію міських програм. З 2021 по 2024 рік ці витрати значно зросли, що свідчить про підвищення інвестиційної активності громади. Найбільше фінансування програм було зафіксовано у 2024 році, коли сума видатків досягла 73 570 845 гривень.

Таблиця 2.4

Фінансування міських програм за 2021–2024 роки (грн.)

Рік	Витрати на реалізацію міських програм
2021	36 591 000
2022	44 710 862
2023	47 716 090
2024	73 570 845

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Витрати на реалізацію міських програм зросли на 101% порівняно з 2021 роком, що свідчить про активізацію інвестицій у розвиток інфраструктури та соціальних проєктів громади.

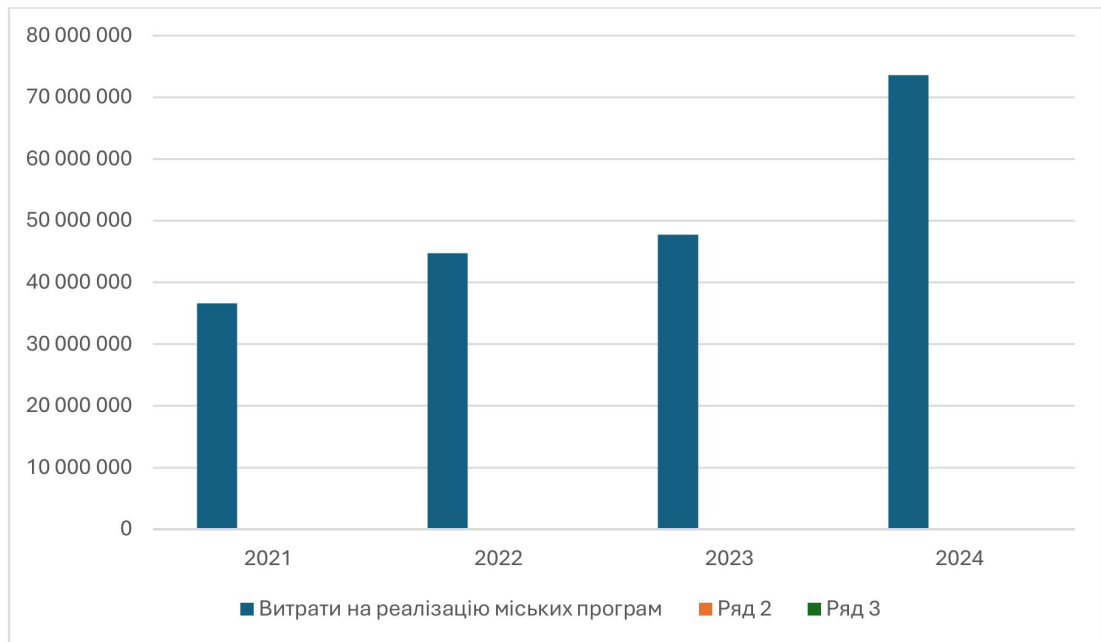


Рис. 2.3. Фінансування міських програм за 2021–2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Табл. 2.5 ілюструє операції громади з повернення та надання кредитів. Протягом аналізованого періоду спостерігалось поступове зростання обсягів цих операцій, що вказує на залучення громади до кредитного фінансування капітальних вкладень. У висновку зроблено акцент на тому, що активність у сфері кредитних операцій сприяє реалізації інвестиційних проєктів громади.

Таблиця 2.5

Показники повернення і надання кредитів за 2021–2024 роки (грн.)

Рік	Повернення кредитів	Надання кредитів
2021	17 050	217 050
2022	61 550	61 550
2023	95 000	95 000
2024	102 500	102 500

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зростання обсягів кредитних операцій, що свідчить про залучення громади до фінансування капітальних вкладень.

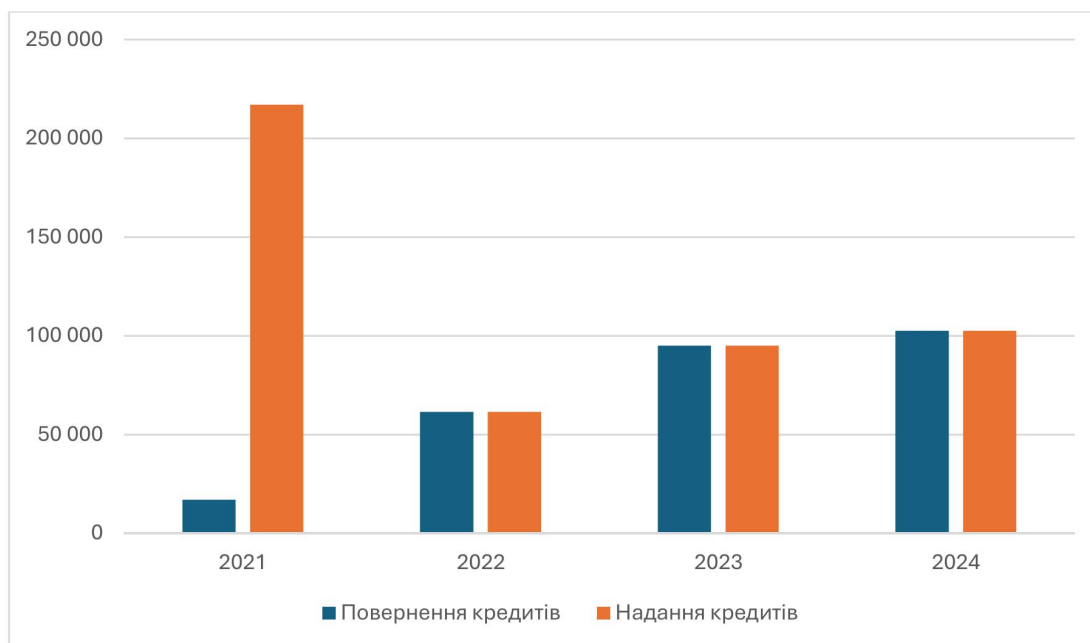


Рис. 2.4. Показники повернення і надання кредитів за 2021–2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Інформацію про співвідношення доходів і видатків бюджету громади за період 2021-2024 рр. можна побачити у табл. 2.6. Дані свідчать про збалансованість бюджету впродовж аналізованого періоду. У 2021 році був зафіксований невеликий профіцит, тоді як у наступні роки досягнуто абсолютного балансу між доходами та видатками. У висновку підкреслено, що громада успішно підтримувала стабільність бюджету, що є необхідним для фінансового планування.

Таблиця 2.6

Співвідношення доходів та видатків бюджету за 2021–2024 роки (грн.)

Рік	Загальні доходи	Загальні видатки	Різниця
2021	233 262 400	233 062 400	+200 000
2022	258 075 700	258 075 700	0
2023	236 495 910	236 495 910	0
2024	274 467 833	274 467 833	0

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Бюджет громади залишався збалансованим протягом усього аналізованого періоду. У 2021 році був зафіксований невеликий профіцит, тоді як у наступні роки баланс між доходами та видатками підтримувався на рівні нуля.

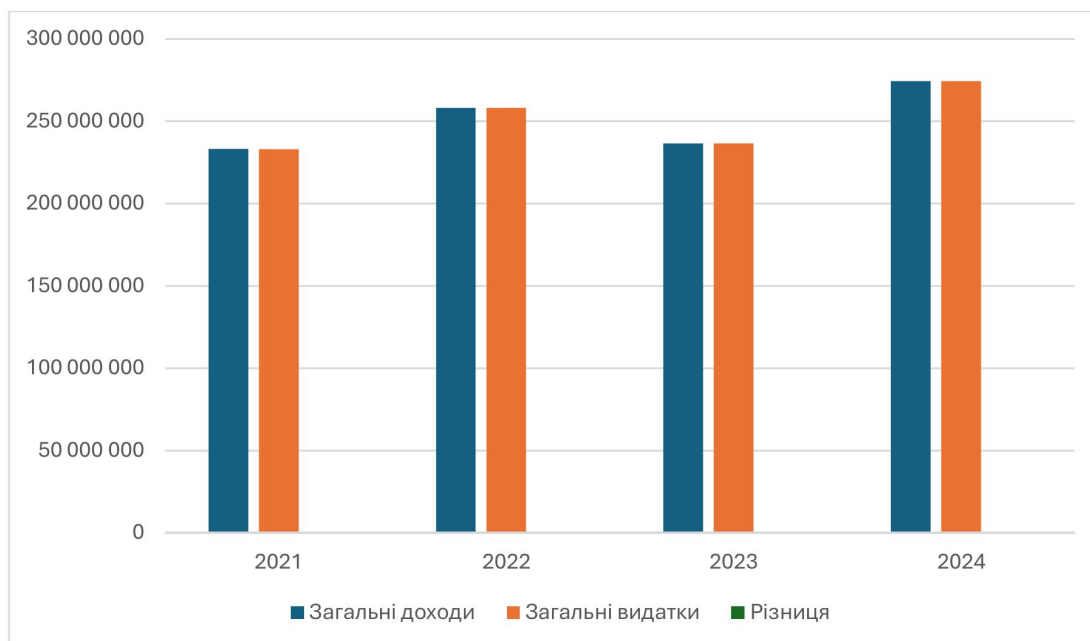


Рис. 2.5. Співвідношення доходів та видатків бюджету за 2021–2024 роки (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Аналіз доходної частини бюджету громади за чотири роки свідчить про поступове зростання доходів, зокрема за рахунок збільшення трансфертів та податкових надходжень. Водночас структура бюджету вказує на стабільний акцент на загальному фонді, тоді як спеціальний фонд залишається менш значущим, що вимагає подальшого пошуку можливостей для залучення інвестицій та розвитку спеціальних програм, спрямованих на посилення економічного потенціалу громади.

2.2 Аналіз видаткової частини місцевих бюджетів

Аналіз видаткової частини місцевих бюджетів Бобровицької міської територіальної громади за період 2021–2024 рр. демонструє стабільну тенденцію до зростання фінансування ключових сфер життєдіяльності громади. Видатки розподілялися між загальним та спеціальним фондами бюджету, що дозволило

забезпечити потреби як у поточному фінансуванні, так і в капітальних інвестиціях.

Загальний фонд бюджету формував основну частину видатків громади. У 2021 році видатки загального фонду становили 229 995 400 гривень, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 259 497 600 гривень, що свідчить про зростання потреб у фінансуванні базових послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист і житлово-комунальне господарство.

Видатки спеціального фонду демонстрували більш динамічну зміну, адже вони безпосередньо залежать від реалізації інвестиційних проєктів. У 2021 році видатки спеціального фонду становили 3 067 000 гривень, а в 2024 році їх обсяг зріс до 14 970 233 гривень, свідчить про підвищену активність громади у сфері капітального будівництва та розвитку інфраструктури.

Одним із ключових показників ефективності використання видатків є профіцит і дефіцит відповідних фондів бюджету. У 2021 році загальний фонд мав профіцит у розмірі 400 000 гривень, тоді як спеціальний фонд зазнав дефіциту у тій самій сумі. Подібний баланс дозволяє уникати перевитрат і зберігати фінансову стабільність.

У 2022 році профіцит загального фонду зменшився до 125 460 гривень, а дефіцит спеціального фонду залишився на тому ж рівні, свідчить про поступове вирівнювання фінансування між поточними витратами та капітальними вкладеннями. У 2023 році профіцит і дефіцит зникли, що вказує на абсолютний баланс між доходами та видатками.

Необхідним напрямом видаткової частини бюджету є фінансування міських програм. З 2021 по 2024 рік витрати на ці програми зросли з 36 591 000 гривень до 73 570 845 гривень, що вказує на активізацію реалізації соціально-економічних ініціатив, таких як будівництво шкіл, ремонт доріг і підтримка незабезпечених верств населення.

Динаміка зростання видатків на інвестиційні проєкти в рамках спеціального фонду також є вагомим показником. У 2024 році частка видатків спеціального фонду збільшилася через реалізацію проєктів розвитку

інфраструктури, зокрема модернізації об'єктів комунальної власності та покращення транспортного сполучення.

Фінансування житлово-комунального господарства залишалося однією з ключових статей видатків громади, яке забезпечувало утримання інфраструктури, відновлення мереж електро- та водопостачання, а також ремонт житлових будинків, пошкоджених унаслідок бойових дій.

Значна увага приділялася фінансуванню освіти та охорони здоров'я. Видатки на ці галузі стабільно зростали, що дозволило зберегти доступність і якість базових послуг для мешканців громади. У 2024 році громада збільшила фінансування шкіл, дитячих садків і амбулаторій.

Резервний фонд бюджету відігравав вагомую роль у забезпеченні фінансової гнучкості громади. Його розмір залишався стабільним у 2021–2023 роках, становлячи 100 000 гривень, але в 2024 році зріс до 500 000 гривень, що забезпечило додатковий ресурс для реагування на непередбачувані ситуації.

Фінансування капітальних видатків було спрямоване на реконструкцію та модернізацію інфраструктурних об'єктів. Зростання видатків спеціального фонду дозволило розширити інвестиційну програму громади та підтримати довгостроковий розвиток.

Соціальний захист населення також залишався у фокусі видаткової політики. Громада збільшила видатки на підтримку внутрішньо переміщених осіб, що є актуальним завданням у сучасних умовах. Виділені кошти сприяли забезпеченню житлових і побутових потреб цієї категорії громадян.

Аналіз видатків на культуру та спорт демонструє збереження стабільного рівня фінансування, що дозволило підтримувати культурне життя громади та забезпечити функціонування спортивних об'єктів.

У табл. 2.7 відобразимо динаміку видатків загального та спеціального фондів бюджету Бобровицької міської громади за період 2021–2024 рр. Загальний фонд стабільно забезпечував основні соціальні та економічні витрати громади, тоді як спеціальний фонд характеризувався значним зростанням у 2024 році через реалізацію інфраструктурних проєктів. У висновку зазначено, що

бюджет громади демонструє збалансованість, хоча суттєве збільшення спеціальних видатків у 2024 році вимагає додаткової уваги до їх ефективного використання.

Таблиця 2.7

**Динаміка видатків загального та спеціального фондів бюджету
Бобровицької міської громади за 2021–2024 роки (грн.)**

Рік	Видатки загального фонду	Видатки спеціального фонду	Загальні видатки
2021	229 995 400	3 067 000	233 062 400
2022	255 287 140	2 788 560	258 075 700
2023	234 128 710	2 367 200	236 495 910
2024	259 497 600	14 970 233	274 467 833

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання видатків загального фонду, що свідчить про посилення соціально-економічних зобов'язань громади. Значне зростання видатків спеціального фонду у 2024 році пов'язане з реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів.

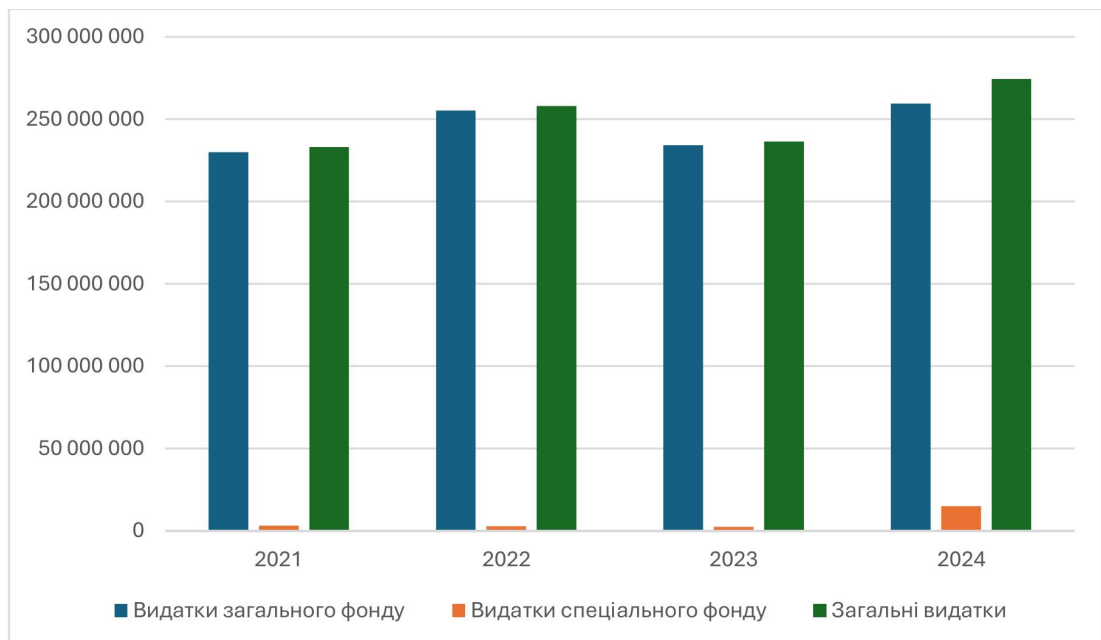


Рис. 2.6. Динаміка видатків загального та спеціального фондів бюджету Бобровицької міської громади за 2021–2024 роки (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Таблиця 2.8 показує профіцит загального фонду та дефіцит спеціального фонду бюджету за аналізований період. Дані свідчать про здатність громади підтримувати фінансову рівновагу, компенсуючи дефіцит спеціального фонду профіцитом загального. У 2024 році суттєвий дефіцит спеціального фонду відображає зростання інвестиційних потреб, що вимагає раціонального планування та контролю за витратами.

Таблиця 2.8

Профіцит і дефіцит фондів бюджету Бобровицької громади за 2021–2024 роки (грн.)

Рік	Профіцит загального фонду	Дефіцит спеціального фонду
2021	400 000	400 000
2022	125 460	125 460
2023	0	0
2024	11 847 200	11 847 200

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

У 2021 та 2022 роках бюджет громади демонстрував незначний профіцит загального фонду, що компенсував дефіцит спеціального. У 2024 році суттєвий дефіцит спеціального фонду вказує на необхідність вдосконалення планування інвестиційних витрат.

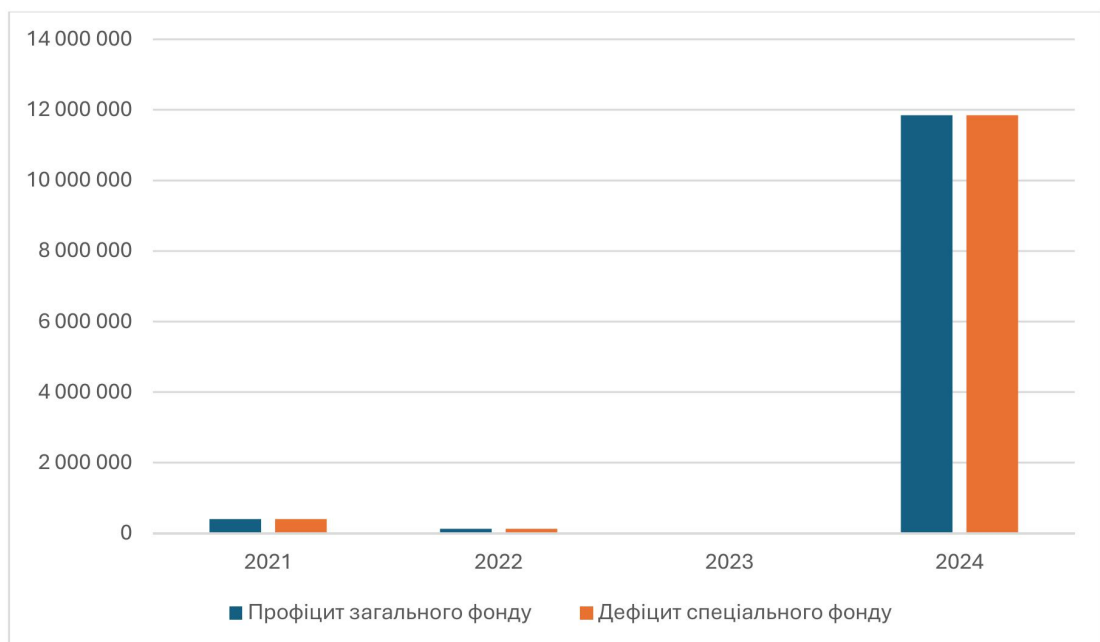


Рис. 2.7. Профіцит і дефіцит фондів бюджету Бобровицької громади за 2021–2024 роки (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Таблиця 2.9 ілюструє витрати громади на реалізацію міських програм. За чотири роки ці витрати значно зросли, досягнувши максимального рівня у 2024 році.

Таблиця 2.9

Видатки на реалізацію міських програм у 2021–2024 роках (грн.)

Рік	Витрати на міські програми
2021	36 591 000
2022	44 710 862
2023	47 716 090
2024	73 570 845

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Збільшення видатків на міські програми свідчить про активізацію соціально-економічної політики громади. Найвищі витрати зафіксовано у 2024 році, що забезпечило розвиток інфраструктури, підтримку соціальних категорій населення та виконання стратегічних завдань громади.

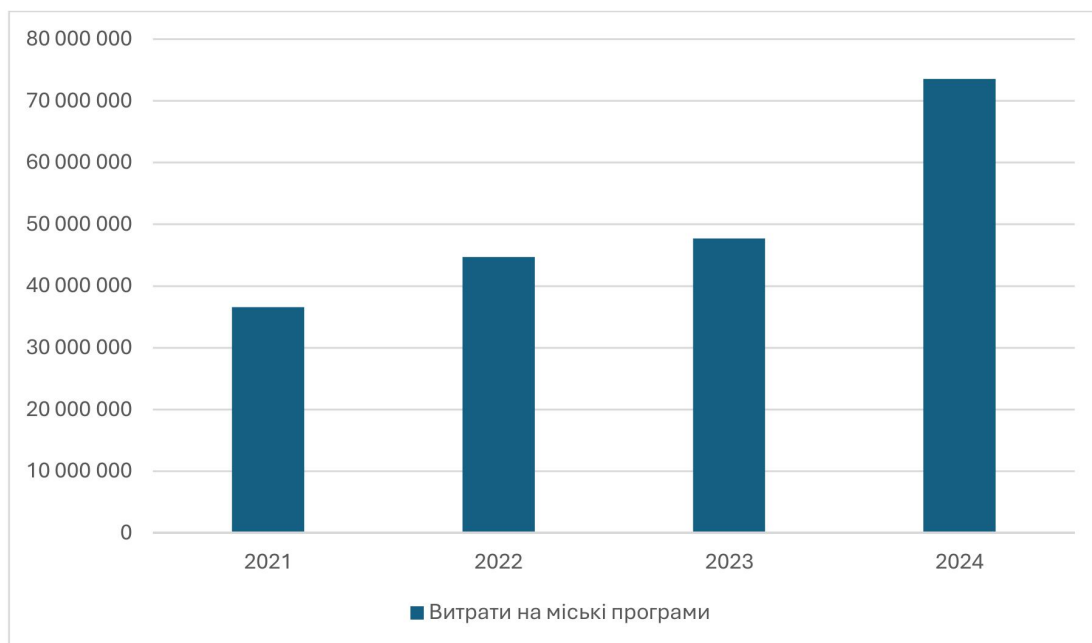


Рис. 2.8. Видатки на реалізацію міських програм у 2021–2024 роках (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Таблиця 2.10 демонструє розмір резервного фонду бюджету громади за 2021–2024 роки. Резервний фонд залишався стабільним у перші три роки, але в 2024 році зріс у п'ять разів, що вказує на зусилля громади щодо підвищення фінансової стійкості та здатності оперативно реагувати на непередбачені ситуації.

Таблиця 2.10

**Резервний фонд бюджету Бобровицької громади за 2021–2024 роки
(грн.)**

Рік	Резервний фонд
2021	100 000
2022	100 000
2023	100 000
2024	500 000

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ

Резервний фонд громади збільшився у 2024 році у п'ять разів порівняно з попередніми роками, що є позитивним показником фінансової стійкості та готовності громади до непередбачених витрат.

У табл. 2.11 представлена інформація про видатки бюджету на основні галузі у 2024 році. Найбільша частка була спрямована на освіту, житлово-комунальне господарство та охорону здоров'я. У висновку зазначимо, що ці галузі залишаються пріоритетними для громади, оскільки вони забезпечують базові потреби мешканців та підтримують соціально-економічний розвиток.

Таблиця 2.11

Видатки на основні галузі за 2024 рік (грн.)

Галузь	Сума видатків
Освіта	97 000 000
Охорона здоров'я	42 500 000
Соціальний захист	35 000 000
Житлово-комунальне господарство	65 000 000
Культура і спорт	10 500 000

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ

Основні видатки громади були спрямовані на освіту та житлово-комунальне господарство, що відображає пріоритети громади у підтримці базових соціальних послуг та утриманні інфраструктури.

Таблиця 2.12 висвітлює показники капітальних видатків бюджету громади за аналізований період. Дані свідчать про різке збільшення капітальних витрат у 2024 році, що пояснюється реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів. У висновку зроблено акцент на необхідності контролю за ефективністю інвестицій, які мають сприяти довгостроковому розвитку громади.

Таблиця 2.12

**Показники капітальних видатків бюджету громади за 2021–2024 роки
(грн.)**

Рік	Капітальні видатки (спеціальний фонд)
2021	3 067 000
2022	2 788 560
2023	2 367 200
2024	14 970 233

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ

Капітальні видатки громади у 2024 році суттєво зросли, що свідчить про реалізацію великих інфраструктурних проєктів, спрямованих на довгостроковий розвиток громади.

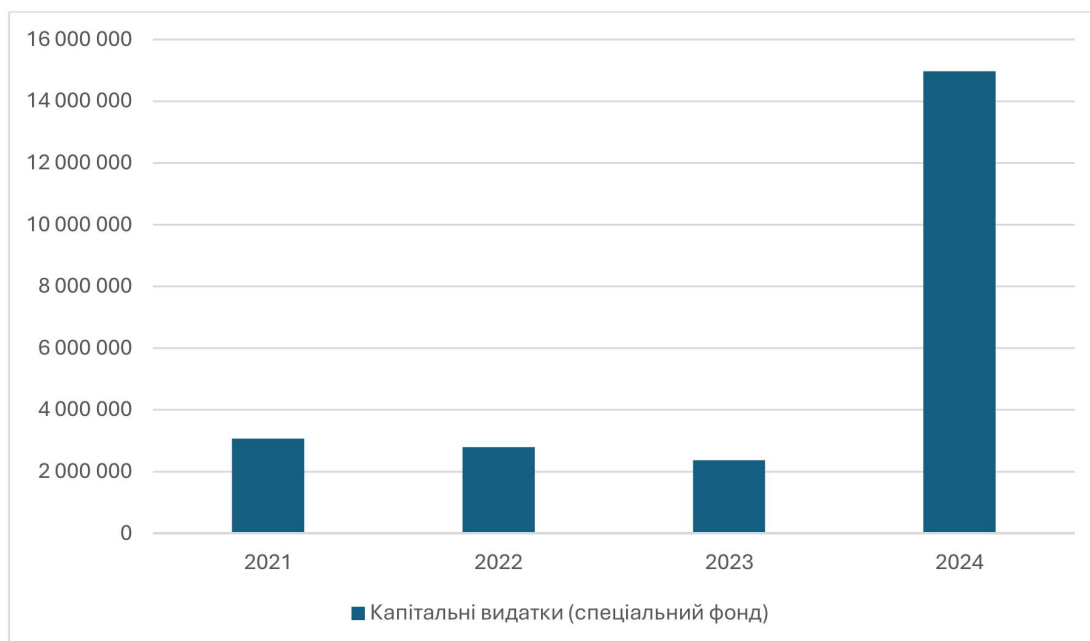


Рис. 2.9. Показники капітальних видатків бюджету громади за 2021–2024 роки (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ

Загальна тенденція до зростання видатків є позитивним показником, однак у 2024 році дефіцит спеціального фонду свідчить про необхідність більш ретельнішого планування інвестицій. Пріоритетним завданням залишається забезпечення ефективності використання бюджетних коштів.

Видаткова частина бюджету громади за аналізований період демонструє зростання як поточних, так і капітальних видатків, що свідчить про стабільний розвиток громади. Однак подальше удосконалення планування та раціональний розподіл коштів сприятимуть ще більшій фінансовій ефективності.

2.3 Виявлення проблем та недоліків у процесі бюджетного планування

У процесі бюджетного планування Бобровицької міської територіальної громади виявлено низку проблем та недоліків, які впливають на ефективність використання фінансових ресурсів. Однією з основних проблем є нерівномірність розподілу коштів між загальним та спеціальним фондами бюджету. Хоча загальний фонд забезпечує стабільність фінансування поточних потреб, спеціальний фонд не завжди має достатній ресурс для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів, особливо ця тенденція помітна у 2024 році, коли значне зростання дефіциту спеціального фонду створило додаткове навантаження на бюджет громади.

Іншим необхідним питанням є недостатня прозорість у плануванні видатків на капітальні інвестиції. Різке збільшення капітальних витрат у 2024 році свідчить про відсутність чіткого механізму довгострокового прогнозування

фінансових потреб. Така ситуація може призводити до непропорційного розподілу ресурсів між проєктами та зростання фінансових ризиків.

Також спостерігається проблема недостатньої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Економічна ситуація, викликана зовнішніми факторами, потребує гнучкого підходу до планування бюджетних витрат, але громада не завжди має резервні ресурси для швидкого реагування на нові виклики. Хоча збільшення резервного фонду у 2024 році є позитивним сигналом, у попередні роки його розмір залишався недостатнім для ефективного реагування на непередбачені обставини.

Відсутність оптимального механізму управління міжбюджетними трансфертами також є суттєвою проблемою. Надходження трансфертів з державного бюджету відіграють вагомую роль у доходній частині бюджету, але громада не завжди має можливість самостійно планувати їхній обсяг та напрямки використання, обмежує автономність громади та створює залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Недоліком є слабкий розвиток механізмів залучення додаткових доходів. Спеціальний фонд бюджету має низьку частку у загальній структурі доходів, що свідчить про недостатню активність у пошуку інвестицій та грантів. Відсутність системної роботи у цій сфері обмежує можливості громади у фінансуванні масштабних проєктів.

Недоліки у процесі бюджетного планування також стосуються недостатньої взаємодії між відділами громади. Під час складання бюджету іноді виникають розбіжності у пріоритетах, що може призводити до нерационального розподілу ресурсів, ускладнює досягнення загальної стратегії розвитку громади.

Таблиця 2.13

Нерівномірність розподілу коштів між загальним та спеціальним фондами бюджету за 2021–2024 роки (грн.)

Рік	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Співвідношення загального до спеціального фонду
2021	229 995 400	3 067 000	75:1
2022	255 287 140	2 788 560	91:1

2023	234 128 710	2 367 200	99:1
2024	259 497 600	14 970 233	17:1

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Спеціальний фонд бюджету має значно меншу частку у порівнянні із загальним фондом, що свідчить про низьку активність у залученні коштів для інвестиційних проєктів. Зростання у 2024 році демонструє позитивну динаміку, але потребує системного підходу.

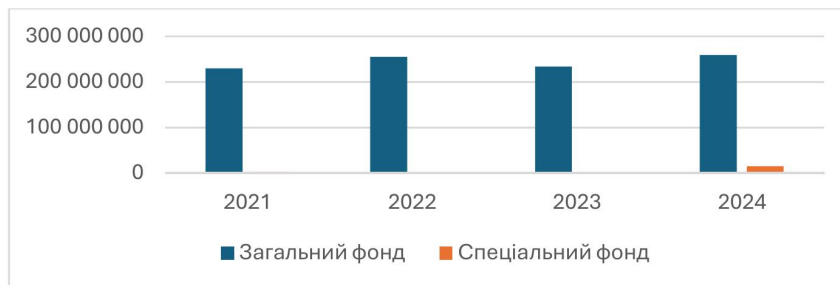


Рис. 2.10. Нерівномірність розподілу коштів між загальним та спеціальним фондами бюджету за 2021–2024 роки (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Таблиця 2.13 демонструє нерівномірність розподілу коштів між загальним і спеціальним фондами бюджету за період 2021–2024 років. Загальний фонд переважно забезпечував основні потреби громади, тоді як спеціальний фонд залишався на низькому рівні, що відображає обмеженість ресурсів для фінансування капітальних проєктів. Зростання у 2024 році свідчить про початок позитивних змін, однак рівень фінансування спеціального фонду ще потребує покращення для сталого розвитку.

У табл. 2.14 проілюстровано зміни в розмірі резервного фонду громади та його частки у загальних видатках за аналізований період. Резервний фонд залишався стабільним протягом трьох років, але його збільшення у 2024 році свідчить про покращення фінансової стійкості громади, позитивна тенденція, яка дозволяє швидше реагувати на непередбачені обставини та зменшити фінансові ризики.

Таблиця 2.14

**Резервний фонд бюджету Бобровицької громади за 2021–2024 роки
(грн.)**

Рік	Резервний фонд	Частка резервного фонду у загальних видатках, %
2021	100 000	0,04
2022	100 000	0,04
2023	100 000	0,04
2024	500 000	0,18

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Збільшення резервного фонду у 2024 році свідчить про підвищення фінансової гнучкості громади, однак у попередні роки його частка залишалася недостатньою для забезпечення реагування на непередбачені обставини.

Дані табл. 2.15 надають інформацію про вплив міжбюджетних трансфертів на доходи громади. Дані свідчать про стабільну частку трансфертів у загальних доходах, що підтверджує значну залежність громади від зовнішніх джерел фінансування, створює ризики для фінансової незалежності громади та вимагає підвищення ролі власних доходів у формуванні бюджету.

Таблиця 2.15

**Вплив міжбюджетних трансфертів на доходи бюджету громади за
2021–2024 роки (грн.)**

Рік	Загальні доходи	Міжбюджетні трансферти	Частка трансфертів у загальних доходах, %
2021	233 262 400	45 000 000	19,3
2022	258 075 700	50 000 000	19,4
2023	236 495 910	47 000 000	19,9
2024	274 467 833	55 000 000	20,0

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Частка міжбюджетних трансфертів у загальних доходах громади залишається стабільною, що свідчить про значну залежність бюджету від зовнішніх джерел фінансування.

У табл. 2.16 проаналізовані показники щодо капітальних інвестицій у 2021–2024 роках. Збільшення капітальних витрат у 2024 році демонструє

активізацію інвестиційної діяльності громади, спрямованої на розвиток інфраструктури. Низький рівень капітальних витрат у попередні роки обмежував можливості громади для реалізації стратегічних проєктів, що потребує додаткової уваги до планування таких витрат.

Таблиця 2.16

Видатки на капітальні інвестиції у 2021–2024 роках (грн.)

Рік	Капітальні інвестиції	Частка капітальних інвестицій у загальних видатках, %
2021	3 067 000	1,3
2022	2 788 560	1,1
2023	2 367 200	1,0
2024	14 970 233	5,5

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Видатки на капітальні інвестиції значно зросли у 2024 році, що вказує на збільшення інвестиційної активності. Попередні роки характеризувалися низькою часткою капітальних витрат, що обмежувало довгостроковий розвиток громади.

У табл. 2.17 проаналізуємо проблему залучення додаткових доходів до бюджету. Частка доходів спеціального фонду у загальних доходах залишалася незначною протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про недостатній розвиток механізмів залучення інвестицій і грантів, вказує на необхідність впровадження нових підходів до мобілізації додаткових фінансових ресурсів для громади.

Таблиця 2.17

Проблеми у залученні додаткових доходів до бюджету громади

Рік	Загальні доходи	Доходи спеціального фонду	Частка спеціального фонду у загальних доходах, %
2021	233 262 400	2 667 000	1,1
2022	258 075 700	2 663 100	1,0
2023	236 495 910	2 367 200	1,0
2024	274 467 833	3 123 033	1,1

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

Частка доходів спеціального фонду залишається незначною, що вказує на слабкий розвиток механізмів залучення додаткових фінансових ресурсів, обмежує можливості громади у фінансуванні масштабних проєктів.

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз бюджетного планування Бобровицької міської територіальної громади

Категорія	Опис
<i>Сильні сторони</i>	Стабільне зростання доходів загального фонду, що забезпечує фінансову стабільність громади. Збільшення резервного фонду у 2024 році, що посилює фінансову стійкість. Активізація інвестиційної діяльності, зокрема реалізація інфраструктурних проєктів. Пріоритетне фінансування ключових галузей, таких як освіта, охорона здоров'я та ЖКГ.
<i>Слабкі сторони</i>	Низька частка доходів спеціального фонду через недостатнє залучення грантів та інвестицій. Залежність від міжбюджетних трансфертів, що зменшує фінансову автономність. Нерівномірний розподіл ресурсів між загальним і спеціальним фондами, зокрема дефіцит спеціального фонду у 2024 році. Відсутність прозорості у плануванні капітальних видатків, що ускладнює довгострокове прогнозування.
<i>Можливості</i>	Розвиток механізмів залучення інвестицій і грантів для збільшення доходів спеціального фонду. Залучення нових підприємств для створення робочих місць та підвищення податкових надходжень. Розширення аграрного сектору для збільшення доходів громади. Впровадження цифрових технологій у процес бюджетного планування для підвищення ефективності управління фінансами.
<i>Загрози</i>	Військова агресія, що спричиняє руйнування інфраструктури та додаткові витрати. Економічна нестабільність, яка може знизити реальні доходи громади. Залежність від зовнішнього фінансування, що створює ризики у разі скорочення трансфертів. Високий рівень неактивного населення, який обмежує податкову базу.

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

SWOT-аналіз виявив сильні сторони громади, такі як: фінансова стабільність та ефективне використання бюджету, але вказує на необхідність підвищення прозорості у плануванні, зменшення залежності від трансфертів та активізації інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.19

PEST-аналіз факторів впливу на бюджетне планування Бобровицької міської громади

Фактор	Вплив
<i>Політичні</i>	Реформи децентралізації сприяють збільшенню відповідальності громади за ефективність бюджету. Зміни у законодавстві впливають на податкові надходження та бюджетне планування. Рівень державної підтримки через міжбюджетні трансферти є необхідним джерелом доходів громади.
<i>Економічні</i>	Стан аграрного сектору визначає більшість надходжень, але нерівномірність його розвитку створює виклики. Інфляція знижує реальну вартість бюджетних доходів. Недостатній інвестиційний клімат обмежує можливості реалізації масштабних проєктів.

<i>Соціальні</i>	Високий рівень непрацюючого населення створює додаткове навантаження на соціальні програми. Лише половина працездатного населення бере участь у формальній економіці, що зменшує податкову базу. Соціальні програми вимагають значного фінансування для підтримки освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.
<i>Технологічні</i>	Діджиталізація бюджетного процесу може значно покращити прозорість і ефективність управління фінансами. Розвиток інфраструктури сприятиме залученню інвестицій і довгостроковій економічній стабільності. Впровадження енергозберігаючих технологій зменшить витрати на комунальні послуги, що дозволить ефективніше використовувати бюджетні кошти.

Джерело: сформовано автором на основі даних Бобровицької МТГ [62]

PEST-аналіз демонструє зовнішні фактори, які впливають на бюджет громади, такі як макроекономічні умови, демографічні виклики, децентралізація та впровадження новітніх технологій. Для сталого розвитку громади необхідно адаптувати бюджетне планування до цих факторів, створюючи сприятливі умови для економічного зростання та залучення інвестицій.

Висновки до розділу 2

На основі вищезазначеного у Розділі 2, можемо зробити наступні висновки:

Аналіз доходної частини бюджету Бобровицької громади за період 2021-2024 рр. свідчить про поступове зростання доходів, зокрема за рахунок збільшення трансфертів та податкових надходжень. Водночас структура бюджету вказує на стабільний акцент на загальному фонді, тоді як спеціальний фонд залишається менш значущим, що вимагає подальшого пошуку можливостей для залучення інвестицій та розвитку спеціальних програм, спрямованих на посилення економічного потенціалу громади.

Щодо видаткової частини бюджету, то загальна тенденція до зростання видатків є позитивною ознакою, однак у 2024 році дефіцит спеціального фонду

свідчить про необхідність більш ретельного планування інвестицій. Пріоритетним завданням залишається забезпечення ефективності використання бюджетних коштів.

Видаткова частина бюджету громади за аналізований період демонструє зростання як поточних, так і капітальних видатків, що свідчить про стабільний розвиток громади. Однак, подальше удосконалення планування та раціональний розподіл коштів сприятимуть ще більшій фінансовій ефективності.

У процесі бюджетного планування Бобровицької міської територіальної громади виявлено низку проблем та недоліків, які впливають на ефективність використання фінансових ресурсів.

Однією з основних проблем є нерівномірність розподілу коштів між загальним та спеціальним фондами бюджету. Хоча загальний фонд забезпечує стабільність фінансування поточних потреб, спеціальний фонд не завжди має достатній ресурс для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів, особливо ця тенденція помітна у 2024 році, коли значне зростання дефіциту спеціального фонду створило додаткове навантаження на бюджет громади.

Іншим необхідним питанням є недостатня прозорість у плануванні видатків на капітальні інвестиції. Різке збільшення капітальних витрат у 2024 році свідчить про відсутність чіткого механізму довгострокового прогнозування фінансових потреб. Така ситуація може призводити до непропорційного розподілу ресурсів між проєктами та зростання фінансових ризиків.

Також спостерігається проблема недостатньої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Економічна ситуація, викликана зовнішніми факторами, потребує гнучкого підходу до планування бюджетних витрат, але громада не завжди має резервні ресурси для швидкого реагування на нові виклики. Хоча збільшення резервного фонду у 2024 році є позитивним сигналом, у попередні роки його розмір залишався недостатнім для ефективного реагування на непередбачені обставини.

Відсутність оптимального механізму управління міжбюджетними трансфертами також є суттєвою проблемою. Надходження трансфертів з

державного бюджету відіграють вагому роль у доходній частині бюджету, але громада не завжди має можливість самостійно планувати їхній обсяг та напрямки використання, що обмежує автономність громади та створює залежність від зовнішніх джерел фінансування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ

3.1 Впровадження сучасних методів та технологій бюджетного планування

Вдосконалення бюджетного планування в системі місцевих фінансів є ключовим завданням для забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами громади. Одним із напрямів покращення є впровадження сучасних методів і технологій, які дозволяють підвищити точність прогнозів, оптимізувати розподіл коштів і забезпечити прозорість фінансових операцій.

Сучасні методи бюджетного планування базуються на використанні інформаційних систем, які автоматизують процеси аналізу даних, формування прогнозів і складання бюджету. Впровадження програмного забезпечення для бюджетного планування дозволяє інтегрувати всі дані про доходи та видатки в єдину систему, що забезпечує їх оперативну обробку та аналіз. Завдяки цьому з'являється можливість ефективніше відслідковувати виконання бюджету, виявляти ризики та ухвалювати своєчасні управлінські рішення.

Використання програмних комплексів для моделювання бюджету дозволяє здійснювати різні сценарії планування, зокрема оцінювати вплив змін у зовнішньому середовищі на доходну та видаткову частини бюджету, дає змогу громадам адаптувати свої фінансові стратегії залежно від економічних умов, забезпечуючи фінансову гнучкість. Зокрема, використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання може значно покращити точність прогнозів завдяки аналізу великих обсягів даних та ідентифікації прихованих закономірностей.

Іншим необхідним аспектом є впровадження методологій програмно-цільового бюджетування, які орієнтовані на досягнення конкретних результатів. Такий підхід дозволяє не лише враховувати фінансові ресурси, а й оцінювати

їхню ефективність, визначаючи пріоритетні напрями фінансування. Зокрема, кожна бюджетна програма має бути забезпечена чіткими показниками результативності, які дозволять оцінювати її досягнення.

Окрему увагу слід приділити розширенню можливостей для залучення громадськості до процесу бюджетного планування. Цифрові платформи можуть стати ефективним інструментом для збору пропозицій від громадян, що дозволить враховувати їхні потреби при складанні бюджету. Такий підхід підвищує прозорість процесу та довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Серед інноваційних технологій, які можуть бути корисними для бюджетного планування, варто виділити блокчейн для забезпечення прозорості фінансових операцій і запобігання зловживанням. Технології блокчейну дозволяють створювати децентралізовані бази даних, які забезпечують максимальну прозорість і незмінність інформації про фінансові транзакції.

Таблиця 3.1

Вплив впровадження інформаційних систем на процес бюджетного планування

Показник	До впровадження систем	Після впровадження систем
Час на підготовку бюджету	4 тижні	2 тижні
Кількість помилок у бюджеті	15	5
Точність прогнозування доходів	85%	95%
Витрати на управління бюджетом	500 000 грн	400 000 грн

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.1 ілюструє покращення ключових показників процесу бюджетного планування завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем. Аналіз порівнює дані до і після автоматизації процесів.

Використання інформаційних систем значно скоротило б час підготовки бюджету, зменшило кількість помилок і витрат на управління, а також підвищило точність прогнозування доходів.

Таблиця 3.2

**Переваги програмно-цільового бюджетування у порівнянні з
традиційним підходом**

Критерій	Традиційне бюджетування	Програмно-цільове бюджетування
Орієнтація	На витрати	На результати
Наявність чітких цілей	Відсутня	Присутня
Оцінка ефективності витрат	Не здійснюється	Здійснюється
Прозорість процесу	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.2 відображені основні переваги програмно-цільового підходу у порівнянні з традиційними методами складання бюджету. Показано, як орієнтація на результати може покращити ефективність фінансового планування. Програмно-цільове бюджетування забезпечує прозорість, чітке визначення цілей і оцінку ефективності використання ресурсів, що робить його більш дієвим інструментом управління бюджетом.

Крім того, активне впровадження програмно-цільового методу дозволить виконати такі завдання, як [63]:

- 1) Забезпечення публічності та доступності інформації щодо результатів оцінки ефективності бюджетних програм, що реалізуються в громаді.
- 2) Зростання ефективності видатків бюджету громади.
- 3) Планування видатків відповідно до надання послуг, а не утримання установ.
- 4) Системний аналіз видатків відповідно за секторами та горизонтально.
- 5) Моніторинг та контроль за ефективністю бюджетних програм.

Наголосимо на тому, що застосування програмно-цільового методу в управлінні місцевим бюджетом має включати моніторинг та оцінку результатів виконання бюджетних програм. Місцеве самоврядування визначає бюджетну програму та призначає відповідальних виконавців. Кожна бюджетна програма, відповідно до програмно-цільового методу, має бути спрямована на досягнення

результатів, таких як екологічні, економічні, соціальні, інфраструктурні, освітні, житлово-комунальні тощо. Показники ефективності, такі як напрям, мета та цілі діяльності, повинні бути чітко прописані в паспорті бюджетної програми. Якщо вони не будуть визначені, це в перспективі негативно вплине на оцінку ефективності програми. Окрім того, існує ризик того, що сама програма та її завдання не будуть виконані [63].

Таблиця 3.3

Роль технологій штучного інтелекту (ШІ) у прогнозуванні бюджету

Показник	Без використання ШІ	З використанням ШІ
Точність прогнозування доходів	85%	98%
Час на підготовку прогнозу	5 днів	1 день
Виявлення прихованих ризиків	Відсутнє	Присутнє
Ефективність управлінських рішень	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором

У табл. 3.3 наочно продемонстровано, як впровадження штучного інтелекту у процес прогнозування бюджету може підвищити точність прогнозів, зменшити час на їх підготовку та забезпечити ідентифікацію прихованих ризиків.

Відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р [67], її пріоритетними завданнями є впровадження технологій штучного інтелекту у сфері освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони та інших сферах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на міжнародному ринку. Тому процес впровадження ШІ на місцевому рівні є актуальним та безперечно вагомим фактором для територіальних громад.

Технології штучного інтелекту покращують управління бюджетним процесом, роблять його більш адаптивним і дозволяють ухвалювати ефективніші рішення.

Таблиця 3.4

Вплив громадськості на бюджетне планування

Показник	До залучення громадськості	Після залучення громадськості
Рівень довіри до влади	50%	75%
Кількість пропозицій до бюджету	0	150
Задоволеність мешканців бюджетом	60%	85%

Джерело: сформовано автором

За даними табл.3.4 можемо побачити результативність залучення громадськості до процесу бюджетного планування, що дозволить врахувати думки мешканців та підвищити їхню довіру до місцевої влади.

Залучення громадян значно сприяє та впливає на підвищення прозорості бюджетного процесу, формуванню бюджету з урахуванням потреб населення та зміцненню довіри до органів самоврядування.

Таблиця 3.5

Ефективність використання автоматизованих систем моніторингу виконання бюджету

Показник	До впровадження системи	Після впровадження системи
Виявлення нецільового використання коштів	10 випадків	2 випадки
Час на перевірку виконання бюджету	2 місяці	2 тижні
Рівень прозорості	Середній	Високий

Джерело: сформовано автором

Показники табл.3.5 ілюструють, як автоматизація процесу моніторингу виконання бюджету допомагає зменшити кількість нецільового використання коштів та скоротити час перевірок.

Впровадження автоматизованих систем моніторингу підвищує прозорість процесу та забезпечує ефективність використання бюджетних ресурсів.

Необхідним напрямом є вдосконалення процесу прогнозування доходів бюджету. Використання статистичних моделей і методів економетричного

аналізу дозволяє враховувати вплив макроекономічних факторів, таких як зміни в податковій політиці, економічний ріст або демографічні показники, дає можливість формувати більш точні та обґрунтовані прогнози, які будуть основою для складання реалістичного бюджету.

Для підвищення ефективності видаткової частини бюджету доцільно застосовувати технології автоматизованого моніторингу та контролю за виконанням бюджетних програм. Такі системи дозволяють в режимі реального часу аналізувати відповідність фактичних витрат запланованим, що сприяє зниженню ризиків нецільового використання коштів.

Впровадження сучасних методів та технологій у бюджетне планування сприятиме підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами громади, дозволить не лише оптимізувати бюджетний процес, а й забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток.

3.2 Підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу

Підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу є необхідним завданням, яке спрямоване на покращення управління фінансовими ресурсами та формування довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Прозорість процесу забезпечує доступність інформації про бюджетні надходження та витрати для всіх зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню громадського контролю. Ефективність бюджетного процесу, своєю чергою, залежить від раціонального планування, обґрунтованого розподілу коштів та моніторингу їх використання.

Застосування сучасних інформаційних технологій є ключовим елементом підвищення прозорості. Цифрові платформи, такі як портали відкритого бюджету, дозволяють громадянам у реальному часі відстежувати інформацію про доходи та видатки бюджету. Такий підхід не лише підвищує рівень прозорості, але й сприяє залученню громадськості до бюджетного процесу.

Зокрема, через інтерактивні інструменти жителі громади можуть подавати пропозиції, брати участь в обговореннях і впливати на пріоритети фінансування.

Іншим необхідним аспектом є впровадження механізмів громадського аудиту, які дозволяють незалежним експертам і представникам громадянського суспільства оцінювати ефективність використання бюджетних коштів. Звіти про результати аудиту мають бути доступними для громадськості, що забезпечує додатковий рівень контролю та знижує ризики корупції. Крім того, регулярна публікація фінансових звітів із доступними поясненнями покращує сприйняття бюджету громадянами.

Ефективність бюджетного процесу залежить від впровадження програмно-цільового підходу, що дозволяє орієнтуватися на досягнення конкретних результатів. Чітке визначення цілей і показників ефективності для кожної бюджетної програми дозволяє оцінювати досягнення цих цілей і своєчасно коригувати плани. Такий підхід мінімізує ризики неефективного використання коштів та сприяє більш раціональному розподілу ресурсів.

Моніторинг і контроль за виконанням бюджету є ще одним необхідним аспектом. Впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволяє оперативно відстежувати використання коштів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих витрат, знижує ризик нецільового використання коштів і забезпечує виконання бюджету відповідно до встановлених планів.

Підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу також передбачає навчання працівників місцевих фінансових органів. Освітні програми мають бути спрямовані на підвищення їхніх навичок у сфері сучасного фінансового менеджменту, використання аналітичних інструментів і цифрових технологій, дозволить забезпечити високий рівень компетентності та відповідальності під час ухвалення рішень.

Таблиця 3.6

**Рівень прозорості бюджетного процесу до та після впровадження
цифрових платформ**

Показник	До впровадження платформ	Після впровадження платформ
Рівень доступності фінансових даних для громадян, %	45%	85%
Кількість громадських пропозицій до бюджету	10	150
Рівень довіри населення до місцевої влади, %	50%	75%

Джерело: сформовано автором

Табл.3.6 демонструє вплив впровадження цифрових платформ на рівень прозорості бюджетного процесу. Порівнюються ключові показники доступності даних, активності громадськості та довіри до місцевої влади. Використання цифрових платформ значно підвищило прозорість бюджетного процесу, активізувало залучення громадськості до формування бюджету та зміцнило довіру населення до влади.

Таблиця 3.7

**Ефективність використання програмно-цільового підходу до
бюджетування**

Критерій	До впровадження	Після впровадження
Наявність чітких цілей	Відсутня	Присутня
Кількість програм з вимірюваними результатами	5	15
Рівень виконання запланованих показників, %	70%	90%

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 3.7 відображають зміни в ефективності бюджетного процесу після впровадження програмно-цільового підходу. Розглядаються чіткість визначення цілей, кількість результативних програм і рівень виконання планів.

Програмно-цільовий підхід значно покращив би управління бюджетом, дозволивши орієнтуватися на конкретні результати та підвищення ефективності реалізації програм.

Таблиця 3.8

Вплив автоматизованих систем моніторингу на виконання бюджету

Показник	До впровадження систем	Після впровадження систем
Кількість випадків нецільового використання коштів	8	2
Час на перевірку виконання бюджету	2 місяці	2 тижні
Рівень прозорості процесу моніторингу	Середній	Високий

Джерело: сформовано автором

У табл.3.8 проілюстровано ефективність автоматизованих систем моніторингу виконання бюджету, порівнюючи кількість порушень, час на перевірку та рівень прозорості процесу до і після впровадження систем.

Автоматизація моніторингу виконання бюджету суттєво скоротила час перевірки, зменшила кількість порушень і забезпечила вищий рівень прозорості.

Таблиця 3.9

Роль навчання персоналу у підвищенні ефективності бюджетного процесу

Показник	До навчання працівників	Після навчання працівників
Рівень професійної підготовки, %	60%	90%
Кількість помилок у бюджетних документах	12	4
Час на складання бюджету	3 тижні	1 тиждень

Джерело: сформовано автором

Показники табл.3.9 демонструють вплив навчання персоналу на професійну підготовку працівників, зниження кількості помилок і скорочення часу на складання бюджету.

Інвестиції у навчання працівників значно покращили якість і швидкість бюджетного процесу, що позитивно вплинуло на загальну ефективність управління фінансами громади.

Таблиця 3.10

Вплив громадського аудиту на прозорість використання бюджету

Показник	До запровадження аудиту	Після запровадження аудиту
Кількість виявлених порушень	5	12
Кількість виправлених порушень	2	10
Рівень довіри до фінансових звітів, %	60%	85%

Джерело: сформовано автором

За даними табл.3.10 можна побачити, як громадський аудит допомагає виявляти та виправляти порушення у бюджетному процесі, а також підвищує довіру до фінансових звітів.

Громадський аудит представляє собою моніторинг бюджетної політики упродовж тривалого часу з метою досягнення заздалегідь визначених цілей політики. Цей новий підхід до аудиту було запроваджено наприкінці 1990-х років в рамках руху за право на інформацію, виходячи з принципу, згідно з яким люди мають мати доступ до суспільно значущої інформації для забезпечення підзвітності органів влади для отримання можливості ефективно висловлювати свою думку [64].

Громадський аудит відбувається за трьома етапами:

- 1) Етап: зростання обізнаності громадян про їхні права та свободи, надання їм прав та можливостей повідомляти, чи отримали вони те, на що мають право;
- 2) Етап: надання громадянам можливості перевірки, чи була політика, що перебуває під контролем громади, реалізована відповідно до офіційних стандартів, і чи досягла вона поставленої мети;

3) Етап: обговорення актуальності, ефективності бюджетної політики з можливістю пропонувати можливі покращення та рекомендації щодо удосконалення [64].

Проведення громадського аудиту має відбуватися або в критично важливі моменти з точки зору змін в бюджетній політиці місцевої громади, або як підсумкова оцінка наприкінці звітнього періоду.

Основними об'єктами контролю при громадському аудиті мають бути [65]:

- оцінка виконання дохідної частини бюджету;
- нормальне функціонування та надання якісних послуг населенню, розвиток культури та освіти, вирішення соціальних проблем громади;
- стан надання соціальних гарантій у сфері освіти, у сфері охорони здоров'я, у сфері соціального захисту та соціального забезпечення, у сфері житлово-комунального господарства; оцінка впливу стану фінансової дисципліни на виконання бюджету громади;
- рівень якості праці, навчання, відпочинку та життя в громаді;
- контроль за здійсненням інвестиційних проєктів, перевірка та аналіз проєктів на ймовірність впровадження, тощо.

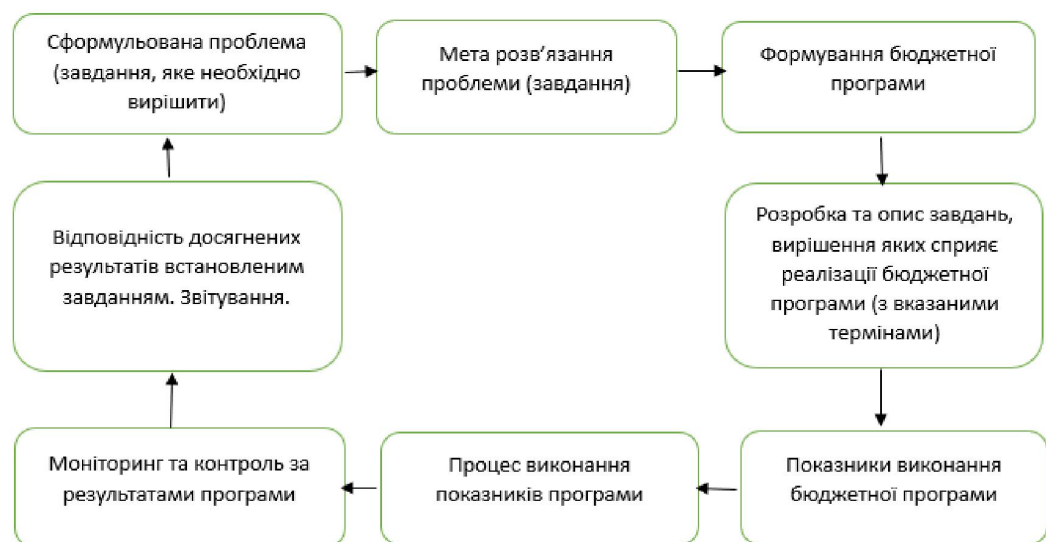
Впровадження громадського аудиту значно б покращило прозорість та підзвітність у використанні бюджетних коштів, дозволяючи швидко реагувати на порушення.

Отже, комплексний підхід до підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу включає використання сучасних технологій, залучення громадськості, впровадження програмно-цільового бюджетування, автоматизацію моніторингу та навчання персоналу, сприятиме не лише раціональному використанню фінансових ресурсів, а й зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення бюджетного планування на місцевому рівні

Вдосконалення бюджетного планування на місцевому рівні є ключовим етапом у забезпеченні фінансової стабільності, ефективного управління ресурсами та підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Одним із пріоритетних напрямів має бути впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволять автоматизувати процеси збору, аналізу та прогнозування фінансових даних, сприятиме точнішому плануванню доходів і видатків, а також зменшить кількість помилок у фінансових документах.

Необхідним аспектом є посилення застосування програмно-цільового підходу до бюджетування. Такий підхід дозволяє орієнтуватися на досягнення конкретних результатів, визначати пріоритетні напрями фінансування та



оцінювати ефективність витрат. Для цього необхідно впровадити систему моніторингу виконання бюджетних програм із чіткими показниками результативності, що дасть змогу оперативно коригувати відхилення та підвищувати якість реалізації запланованих заходів.

Можемо запропонувати використовувати певну модель бюджетного планування відповідно до застосування програмно-цільового підходу.

Рис.3.1. Бюджетне планування при використанні програмно-цільового методу

Джерело: [63]

Ще одним напрямом є забезпечення прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Використання цифрових платформ для публікації інформації про доходи, видатки та виконання бюджету забезпечить доступність даних для громадян, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Залучення громадськості до процесу формування бюджету, зокрема через консультації, збори пропозицій або інтерактивні обговорення, сприятиме врахуванню реальних потреб громади та підвищенню довіри населення до місцевої влади.

Розвиток людського капіталу є невід'ємною частиною вдосконалення бюджетного планування. Навчання працівників органів місцевого самоврядування сучасним методам фінансового управління, використанню аналітичних інструментів і цифрових технологій сприятиме підвищенню професійної компетентності та зменшенню ризиків при ухваленні рішень.

Наголосимо на певному переліку програм щодо підвищення кваліфікації персоналу місцевих рад в частині бюджетного планування, що є актуальними під час дії воєнного стану в Україні.

До основних, з точки зору прозорості бюджетного планування, відносяться:

- Програма «Дії правового режиму воєнного стану»;
- Програма «Діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад в умовах воєнного стану»;
- Програма «Особливості управління в територіальних громадах та здійснення повноважень центрами надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану»;
- Програма «Організація бюджетного процесу в громадах в умовах воєнного стану»;
- Програма «Реалізація антикризової політики у публічному управлінні»;

- Програма «Управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану»;
- Програма «Енергозбереження та підвищення енергоефективності»;
- Програма «Організація освітнього процесу та використання ресурсів закладів освіти в умовах воєнного стану»;
- Програма «Гуманітарна сфери та соціальна політика в умовах воєнного стану в Україні»;
- Програма «Соціальний діалог як механізм публічного управління в умовах війни»;
- тощо [66].

Крім того відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р, у сфері підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки кадрів актуальними є [67]:

- розробка та створення спеціалізованих освітніх програм професійного розвитку і освіти дорослих у галузі штучного інтелекту;
- забезпечення соціального захисту спеціалістів, що здобувають додаткову освіту в галузі штучного інтелекту;
- розробка та проведення національної інформаційної кампанії щодо загальних аспектів, ризиків та загроз використання та подальшого поширення в Україні технологій штучного інтелекту.

Посилення контролю за виконанням бюджету є ще одним необхідним напрямом вдосконалення. Автоматизовані системи моніторингу дозволять виявляти нецільове використання коштів, аналізувати відповідність фактичних витрат запланованим і оперативно реагувати на виявлені порушення. Громадський аудит може стати додатковим інструментом для забезпечення прозорості та ефективності фінансового управління.

Значну увагу слід приділити оптимізації міжбюджетних трансфертів, що передбачає розробку механізмів, які дозволять громадам ефективніше

використовувати надходження з державного бюджету, забезпечуючи при цьому прозорість розподілу ресурсів та їх цільове використання.

Основними підходами щодо оптимізації міжбюджетних трансфертів в сучасних умовах функціонування місцевих бюджетів з урахуванням зовнішніх викликів мають бути [68]:

- в умовах економіки України стимулююча функція міжбюджетних трансфертів має бути реалізована більшою мірою, ніж у країнах з розвинутою, стабільною економікою;
- розподіл трансфертів вирівнювання необхідно проводити із застосуванням формульного підходу;
- запровадження прямих розрахунків за міжбюджетними трансфертами між державним бюджетом та бюджетами територіальних громад всіх рівнів;
- вдосконалення порядку міжбюджетних відносин на рівні села, селища, міста районного підпорядкування та адміністративного району;
- розробка та затвердження державних соціальних стандартів;
- забезпечення адресності соціальних пільг;
- підвищення ефективності місцевих податків і зборів шляхом удосконалення механізму їх адміністрування та формування єдиної бази даних.

Розширення бази власних доходів громади має стати ще одним стратегічним напрямом, можливо завдяки покращенню податкового адміністрування, розвитку місцевого бізнесу, залученню інвестицій та пошуку нових джерел фінансування, таких як гранти, донорські кошти або співпраця з приватним сектором.

Удосконалення бюджетного планування на місцевому рівні потребує системного підходу, що поєднує впровадження сучасних технологій, розвиток кадрового потенціалу, підвищення прозорості та залучення громадськості. Такий підхід забезпечить раціональне використання фінансових ресурсів, сприятиме сталому розвитку громад і підвищить їхню конкурентоспроможність.

Сформуємо перелік рекомендацій, що будуть важливими для забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення фінансової стабільності та реалізації стратегічних цілей громади:

1. Забезпечення прозорості та залучення громадськості

- Громадські консультації: Включення мешканців у процес розробки бюджету шляхом проведення консультацій, громадських слухань та опитувань.
- Прозора звітність: Публікація проєкту бюджету, його ухваленої версії та звітів про виконання у відкритому доступі.
- Інструменти участі: Використання партиципаторного бюджету (громадського бюджету) для реалізації проєктів за ініціативою громади.

2. Підвищення точності прогнозування доходів та витрат

- Аналіз даних: Використання статистичних методів, моделей прогнозування та сучасних програмних рішень для аналізу доходів і витрат.
- Облік макроекономічних факторів: Урахування змін у державній політиці, економічних трендів і демографічних змін.
- Моніторинг виконання бюджету: Регулярний аналіз проміжних результатів для виявлення відхилень і коригування планів.

3. Оптимізація витрат

- Пріоритетність програм: Визначення ключових напрямів фінансування відповідно до стратегічного плану громади.
- Аудит ефективності: Проведення незалежного аналізу використання бюджетних коштів для виявлення неефективних витрат.
- Інвестування в розвиток: Спрямування коштів на проєкти, які забезпечують довгостроковий соціально-економічний ефект.

4. Зміцнення фінансової дисципліни

- Навчання кадрів: Проведення тренінгів для місцевих посадовців з питань фінансового управління та планування.
- Внутрішній контроль: Посилення внутрішнього аудиту для запобігання корупції та нераціональному використанню коштів.

- Законодавча відповідність: Забезпечення чіткого дотримання бюджетного кодексу та інших нормативних актів.

5. Диверсифікація джерел доходів

- Підтримка місцевого бізнесу: Створення сприятливих умов для підприємництва, яке генерує надходження до бюджету.

- Залучення інвестицій: Розробка програм, які приваблюють зовнішніх інвесторів.

- Грантові кошти: Активне використання можливостей міжнародних програм і донорських організацій.

6. Інтеграція цифрових технологій

- Автоматизація процесів: Використання електронних систем для бюджетного планування, моніторингу та аналізу.

- Відкриті дані: Використання онлайн-платформ для надання доступу до бюджетної інформації.

- Інструменти прогнозування: Впровадження аналітичних платформ для сценарного планування.

7. Орієнтація на результат

- Індикатори ефективності: Визначення конкретних критеріїв оцінки виконання бюджету.

- Цільове фінансування: Упровадження програмно-цільового методу бюджетування для кращого досягнення визначених цілей.

- Оцінка результатів: Регулярний аналіз впливу витрат на соціально-економічний розвиток громади.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності бюджетного планування, зміцненню фінансової стійкості та покращенню якості послуг для мешканців.

Висновки до розділу 3

Враховуючи зазначене вище, окреслимо висновки до розділу 3.

Впровадження сучасних методів та технологій у бюджетне планування сприятиме підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами громади, дозволить не лише оптимізувати бюджетний процес, а й забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток.

Комплексний підхід до підвищення прозорості та ефективності бюджетного процесу включає використання сучасних технологій, залучення громадськості, впровадження програмно-цільового бюджетування, автоматизацію моніторингу та навчання персоналу. Крім того, він сприятиме не лише раціональному використанню фінансових ресурсів, а й зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

Наголосимо, що удосконалення бюджетного планування на місцевому рівні потребує системного підходу, яке має поєднувати впровадження сучасних технологій, розвиток кадрового потенціалу, підвищення прозорості та залучення громадськості. Такий підхід забезпечить раціональне використання фінансових ресурсів, сприятиме сталому розвитку громад і підвищить їхню конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Практичне застосування методів бюджетного планування залишається недостатньо розробленим через низку чинників, що мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Основна проблема полягає у недостатньому врахуванні сучасних викликів та невідповідностях між наявними законодавчими нормами і реальними потребами економіки. В Україні ця проблема загострюється в умовах війни, яка спричинила значні втрати економічного потенціалу, руйнування інфраструктури та зростання соціального навантаження на бюджети громад. Одним із ключових бар'єрів є складність прогнозування доходів і видатків через нестабільність економічного середовища, викликану як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, включаючи інфляцію, курс валют та залежність від міжнародної фінансової допомоги.

Приклади успішного бюджетного планування в інших країнах демонструють важливість системного підходу до планування та інтеграції сучасних технологій у процес управління бюджетом. Наприклад, у Швеції впроваджено так звану модель «фіскальних правил», яка встановлює чіткі обмеження на дефіцит бюджету та рівень державного боргу, дозволяючи уникнути фінансової нестабільності. Данія успішно використовує довгострокове планування на основі прогнозів економічного зростання, що дозволяє їм забезпечувати сталість соціальних програм навіть у кризові періоди. У Сінгапурі бюджетне планування поєднується з жорстким контролем видатків, а надлишок бюджету інвестується в державні фонди розвитку, що сприяє зростанню економіки.

Водночас в Україні є значні розбіжності у законодавстві, які впливають на бюджетне планування. Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування» надає громадам значні повноваження, однак не забезпечує повноцінної автономії у фінансових питаннях. Наприклад, громади часто залежать від міжбюджетних трансфертів, що знижує їхню фінансову незалежність. Крім того, відсутність

ефективного механізму контролю за використанням коштів спеціального фонду призводить до нерівномірного розподілу ресурсів. Недосконалість податкового законодавства, зокрема складнощі адміністрування місцевих податків і зборів, також створює бар'єри для збільшення дохідної частини бюджету.

З огляду на сучасний стан, недостатньо розвинені методи бюджетного планування в Україні стримують можливості громад у розв'язанні актуальних проблем, таких як відновлення інфраструктури, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Водночас, орієнтація на найкращі світові практики, зокрема інтеграцію цифрових технологій, довгострокове прогнозування та дотримання фіскальної дисципліни, може суттєво покращити ефективність бюджетного планування в умовах сучасних викликів.

Аналіз бюджетного планування та його реалізації в системі місцевих фінансів Бобровицької громади виявив як позитивні тенденції, так і низку проблем, які потребують вирішення. Загалом, процес бюджетного планування демонструє поступове покращення, але водночас залишається залежним від зовнішніх чинників, таких як міжбюджетні трансферти та макроекономічні умови. необхідним позитивним моментом є зростання дохідної частини бюджету, що свідчить про потенціал громади у розвитку власної фінансової бази. Проте, структура доходів усе ще значною мірою залежить від трансфертів із державного бюджету, що знижує фінансову автономність громади.

Видаткова частина бюджету показує стабільність у фінансуванні ключових галузей, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та житлово-комунальне господарство. Разом із тим, капітальні видатки громади залишаються на низькому рівні, що обмежує можливості довгострокового інфраструктурного розвитку. Зростання таких видатків у 2024 році є позитивною зміною, але вимагає детального планування та контролю для забезпечення їхньої ефективності.

Значною проблемою є недостатній рівень прозорості та підзвітності бюджетного процесу, особливо на початкових етапах його формування. Хоча у 2024 році були здійснені кроки до залучення громадськості та впровадження

цифрових платформ, ці заходи ще не досягли необхідного рівня інтеграції в бюджетну систему. Прозорість є ключовим фактором, що впливає на довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Моніторинг і контроль за виконанням бюджету виявляють певні недоліки в частині виявлення порушень та їх своєчасного усунення. Впровадження автоматизованих систем моніторингу має стати пріоритетним завданням, оскільки такі системи дозволяють забезпечити прозорість, знизити ризики нецільового використання коштів і своєчасно виявляти відхилення від плану.

Резервний фонд громади показує тенденцію до збільшення, що свідчить про підвищення фінансової стабільності. Проте, його розмір у попередні роки був недостатнім для ефективного реагування на непередбачені ситуації, що підкреслює необхідність удосконалення підходів до його формування. Збільшення резервного фонду у 2024 році є необхідним досягненням, яке створює додаткові можливості для фінансової гнучкості.

Одним із напрямів вдосконалення є активізація залучення громадськості до бюджетного процесу. Запровадження механізмів громадського аудиту та створення цифрових платформ для взаємодії з населенням дозволить враховувати реальні потреби громади під час складання бюджету, що підвищить його ефективність та підзвітність.

Проблеми міжбюджетних трансфертів залишаються актуальними, оскільки громада значною мірою залежить від державних субвенцій. Оптимізація механізмів розподілу цих ресурсів і посилення роботи з нарощення власної фінансової бази є завданнями для зменшення фінансової залежності.

Кадровий потенціал громади також потребує розвитку. Навчання працівників сучасним методам бюджетного планування, використанню аналітичних інструментів і цифрових технологій є необхідним для підвищення професійної компетентності та ефективності ухвалення рішень. Освітні програми для персоналу фінансових органів мають стати одним із пріоритетів.

Особливої уваги заслуговує впровадження програмно-цільового підходу до бюджетування. Цей метод дозволяє зосередитися на досягненні конкретних

результатів, забезпечити раціональне використання ресурсів та оцінювати ефективність виконання програм. У громади вже є певний досвід застосування цього підходу, але його необхідно поглиблювати та вдосконалювати.

Загалом, бюджетний процес у Бобровицькій громаді демонструє тенденції до вдосконалення, але залишається значний простір для покращення. Подальший розвиток системи бюджетного планування має базуватися на інтеграції сучасних технологій, забезпеченні прозорості, залученні громадськості та підвищенні ефективності контролю за використанням коштів.

Ефективне бюджетне планування є запорукою фінансової стабільності та розвитку громади. Вдосконалення підходів до прогнозування доходів, планування видатків, контролю та моніторингу, а також розширення бази власних доходів дозволить громаді реалізувати свої стратегічні цілі та забезпечити соціально-економічний прогрес. Успіх у цих напрямках потребує комплексного підходу, співпраці між органами влади та населенням і використання найкращих практик управління фінансами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баришевська І. В., Костенко Т. А., Вrabіє Н. В. Середньострокове бюджетне планування: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-4> (дата звернення: 14.11.2024).
2. Гасанов С. С., Кудряшов В. П., Балакін Р. Л. Реформування фіскальної системи України у контексті євроінтеграційних процесів. Фінанси України. 2015. № 2. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1647876 (дата звернення: 14.11.2024).
3. Давиденко Н. М., Горобчук М. В. Середньострокове планування у поліпшенні бюджетної політики в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. № 8. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvmgu_eim_2019_38_8.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
4. Дем'янчук О. І. Середньострокове бюджетне планування в Україні. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". 2018. № 10. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2011/1808> (дата звернення: 14.11.2024).
5. Довгополова А. Ю. Середньострокове бюджетне планування як складова фінансового стратегічного управління. Міжнародний досвід середньострокового бюджетного планування: уроки для України: зб. матеріалів наук.-практ. семінару, 26 лютого 2020 р. Університет державної фіскальної служби України, Навч.-наук. ін-т фінансів, банківської справи. Ірпінь, 2020. С. 16–19.

6. Ляхович О. О., Дзюба В. І. Середньострокове бюджетне планування: світовий досвід та вітчизняна практика. Збірник наукових праць МНПК. 2019. URL: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/14689> (дата звернення: 14.11.2024).
7. Мельничук Н. Ю. Реалії бюджетного планування в Україні в останні роки. Вісник ОНУ ім. Мечникова. 2019. № 4. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vonu_econ_2019_24_4_27.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
8. Нечипоренко А. В. Перспективи розвитку середньострокового бюджетного планування в Україні. Міжнародний досвід середньострокового бюджетного планування: уроки для України: зб. матеріалів наук.-практ. семінару, 26 лютого 2020 р. Університет державної фіскальної служби України, Навч.-наук. ін-т фінансів, банківської справи. Ірпінь, 2020. С. 7–10.
9. Онищенко І. А. Особливості та перспективи запровадження середньострокового бюджетного планування в Україні. Міжнародний досвід середньострокового бюджетного планування: уроки для України: зб. матеріалів наук.-практ. семінару, 26 лютого 2020 р. Університет державної фіскальної служби України, Навч.-наук. ін-т фінансів, банківської справи. Ірпінь, 2020. С. 27–29.
10. Павлюк К. В., Шапоренко О. О. Розвиток середньострокового бюджетного планування в Україні. Фінанси України. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2018_9_5 (дата звернення: 14.11.2024).
11. Чуркіна І. Є., Коваль В. С. Середньострокове бюджетне планування в Україні. Трансформація фінансової системи та обліку в умовах інноваційної глокалізації національної економіки: Всеукр. наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 59–61. URL: <http://www.otei.odessa.ua/wp-content/uploads/2018/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0>

%BD%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%86-25-26.10.2018-.doc.pdf#page=59 (дата звернення: 14.11.2024).

12. Кириленко О. П., Шиндор Ю. В. Змістовні основи бюджетного планування. Актуальні питання фінансової теорії та практики: збірник матеріалів Дев'ятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, 15 квітня 2022 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. Ч. 1. С. 79–81. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47498/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

13. Мацедонська Н. В., Вансович А. В. Світовий досвід бюджетного планування та його впровадження в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 19. С. 406–409. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/80.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

14. Горин В. П., Отрубчак Д. І. Середньострокове бюджетне планування. Фінансове забезпечення сталого розвитку. 2021. Вип. 1. С. 36–40. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45591/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

15. Нечипоренко А. В., Дудченко В. М. Середньострокове бюджетне планування в Україні: проблеми та перспективи реалізації. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-190-195>.

16. Коляда Т. А., Гоч І. В. Особливості середньострокового бюджетного планування в Україні в умовах пандемії COVID-19. Економічний простір. 2020. № 161. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-4>.

17. Тимошенко М. В. Перспективи запровадження середньострокового бюджетного планування на сучасному етапі розвитку економіки України. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.21>.

18. Тимошенко М. В. Бюджетна політика України в умовах невизначеності та протидії геополітичним викликам. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 148–154. URL:

<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/796> (дата звернення: 14.11.2024).

19. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 14.11.2024).

20. Репко М., Руда Ю. Освіта по-українськи: 129 млрд грн – марнотратство чи інвестиції в майбутнє покоління? Вокс Україна. 2017. URL: <https://voxukraine.org/osvita-po-ukrayinski-ua> (дата звернення: 14.11.2024).

21. Про паспорти бюджетних програм: наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2002 № 1098. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-03#Text> (дата звернення: 14.11.2024).

22. Дем'янишин В. Г., Ништа Ю. Р. Напрями удосконалення бюджетного планування доходів і видатків місцевих бюджетів в Україні. Актуальні питання фінансової теорії та практики: збірник матеріалів Дев'ятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, 15 квітня 2022 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. Ч. 2. С. 40–41. URL: <http://tinyurl.com/yt5fkscbe> (дата звернення: 14.11.2024).

23. Россоха В., Плотнікова М. Розвиток сільських територій України в умовах децентралізації управління: стан, проблеми, перспективи. Економічний дискурс. 2018. Вип. 4. С. 41–53. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/9594/1/ED_2018_4_41-53.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

24. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53–62. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).

25. Федуняк І., Підлужна О. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки сталого розвитку сільських територій та туризму. Ефективна економіка. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.48> (дата звернення: 14.11.2024).

26. Сава А. П. Нормативно-правове забезпечення управління розвитком сільських територій. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 87–93. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2018/06/87> (дата звернення: 14.11.2024).
27. Колесник Т. В. Регіональне програмування як дієвий інструмент сталого розвитку сільських територій. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 3. С. 44–61. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23565.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).
28. Гайдученко С. О. Управління потенціалом розвитку сільських територій України в умовах незавершених реформ децентралізації. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2022. № 1(19). С. 91–102. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1\(19\)-91-102](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1(19)-91-102) (дата звернення: 14.11.2024).
29. Обсерваторія демократії. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні – інструмент розвитку громад. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovuj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad> (дата звернення: 15.11.2024).
30. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII (в редакції від 27.07.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 15.11.2024).
31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР (в редакції від 01.01.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 15.11.2024).
32. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> (дата звернення: 15.11.2024).

33. Гончар Г. П. Особливості формування доходів місцевих бюджетів. Інфраструктура ринку. Серія «Гроші, фінанси і кредит», 2020, вип. 45, с. 225–232.
34. Денищенко Л. В. Місцеві бюджети: походження, поняття, структура, напрями розвитку та їх роль у регіональному розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018, вип. 22, с. 782–784.
35. Дяченко С. А. Аналіз розвитку інституту місцевих бюджетів в Україні: тенденції та прогнози. Інвестиції: практика та досвід, 2021, № 8, с. 63–69.
36. Зубенко В. В. Сучасна бюджетна система: правила та процедури: навчальний посібник. Київ: ІБСЕД, 2017. 184 с.
37. Катан Л. І. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. Агросвіт, 2020, № 3, с. 3–12.
38. Крикун Т. І. Місцеві бюджети як інструмент економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2020, № 12.
39. Мельник В. І. Теоретичні аспекти визначення сутності та ролі місцевих бюджетів. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017, № 3–4 (189–190), с. 1–14.
40. Міщенко Л. О. Формування і використання коштів місцевих бюджетів України в умовах децентралізації: теорія і практика. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2018, № 1.
41. Нестеренко А. С. Місцеві бюджети у фінансовій системі України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право», 2014, вип. 24, т. 3, с. 90–93.
42. Плукар Л. А. Місцеві бюджети в умовах децентралізації: теоретичні аспекти. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 2019, вип. 4 (82), с. 160–165.

43. Раделицький Ю. О. Теоретико-системні основи визначення місцевих бюджетів. Причорноморські економічні студії. Серія «Гроші, фінанси і кредит», 2017, вип. 14, с. 125–130.
44. Радіонов Ю. Д. Проблеми місцевих бюджетів та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2016, вип. 17, ч. 3, с. 135–139.
45. Римарська Н. І. Принципи побудови та функціональна структура бюджетної системи України. Економіка та держава. Серія «Економічна наука», 2011, № 9, с. 8–10.
46. Татарин Н. Б. Місцеві бюджети як фінансова база місцевого самоврядування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», 2017, вип. 11, с. 159–162.
47. Чуркіна І. Є. Роль місцевих бюджетів у зміцненні фінансової незалежності регіонів. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки», 2014, № 5–6 (76–77), с. 141–149.
48. Місцеві бюджети у складі бюджетної системи. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади: навчальний посібник. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «Віеней», 2015. 396 с. URL: https://pidru4niki.com/83927/finans/mistsevi_byudzheti_skladi_byudzhetnoyi_siste mi (дата звернення: 03.02.2022).
49. Крутько М. А. Ідентифікація інтеграції в соціально-економічному розвитку України. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки, 2016, № 174, с. 218–223.
- 50.
51. Ватаманюк-Зелінська У. З., Ситник Н. С., Стасишин А. В., Круглякова В. В. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2021. 511 с.
52. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Фінанси» для здобувачів вищої освіти спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання / Ж. С. Шило, Н. М. Кондрацька. Рівне: НУВГП, 2019. 45 с.

53. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 29.09.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n1169> (дата звернення: 15.11.2024).

54. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / за заг. ред. І. Я. Чугунова. Київ: ГлобусПресс, 2018. 354 с.

55. Латковський П. П. Фінансова політика в умовах військового стану. Розділ VII. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. 2021. С. 223.

56. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Децентралізація місцевих бюджетів в Україні: виклики в період війни. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2022. № 20. С. 28–31. DOI: 10.36074/grail-of-science.20.04.2022.

57. Люта О. В. Місцеві бюджети: їх сутність та призначення у забезпеченні соціально-економічного розвитку території. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Суми, 19–20 листопада 2020 р.). Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 178–180.

58. Павлючук Т. С. Місцевий бюджет: його сутність та територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку. Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (м. Острог, 22 жовтня 2021 р.). Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. С. 114–118.

59. Павленко О. П., Лагно О. О. Проблеми формування місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами» (17 листопада 2021 р.). 2021. С. 118–120.

60. Павленко О. П., Лагно О. О. Теоретичні аспекти формування місцевих бюджетів України. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2021. № 2 (103). С. 41–47.

61. Децентралізація URL: <https://decentralization.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).
62. Бобровицька міська рада. Чернігівська область URL: <https://bobrovyska-gromada.gov.ua/prognoz-bjudzhetu-bobrovickoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-11-32-08-29-06-2021/> (дата звернення: 15.11.2024).
63. Левкіський А.Б. Методи бюджетного планування місцевих фінансів. Економічний простір. Збірник наукових праць. №154. – С.197-201. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/504>. (дата звернення: 15.11.2024).
64. Громадський аудит. Приклади реалізації. URL: https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/5-UA_Social-Auditing-An-illustrative-form-of-open-government-in-education.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
65. Балан А. А. Територіальні громади, як об'єкт публічного аудиту / А. А. Балан, Т. В. Букорос // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 4 (10). – С. 14-19. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/14.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3834721 (дата звернення: 16.11.2024).
66. Реєстр погоджених програм та накази про погодження програм підвищення кваліфікації / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/reyestr-pogodzhenih-program> (дата звернення: 16.11.2024).
67. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 16.11.2024).
68. Сидор І.П. Міжбюджетні трансфери в системі доходів місцевих бюджетів: сучасний стан та напрями вдосконалення /Гроші, фінанси і кредит. Випуск 32. 2019. – С.363-370. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37726/1/55.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).

