

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут – економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Публічного управління та адміністрування

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма – «Публічне управління та адміністрування»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
тема «МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ»**

ШИФР КРБ. ПУтаА. 1.481-03.1.11

Здобувач: Ярослав СПОДИНСЬКИЙ

Керівник: к. н. держ. упр.,
доцент кафедри ПУтаА Ганна ЧУМАКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 19.06.2026 р., протокол № 12

Завідувач кафедри ПУтаА _____

Олена НІКОЛЮК

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітньо-професійна
програма

Публічного управління та адміністрування
Перший (бакалаврський)
281 – Публічне управління та адміністрування
Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ПУтаА

(підпис)

“22” вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Сподинського Ярослава Юрійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Модернізація системи публічного управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану», затверджена наказом по університету від 17.09.2025 р. №481-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 09.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: нормативно-правові акти Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; нормативні документи центральних органів виконавчої влади; офіційні дані Державної служби статистики України, матеріали, опубліковані в мережі Інтернет; монографії та наукові фахові публікації з тематики дослідження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити: особливості публічного управління місцевими бюджетами; механізми публічного управління розвитком системи місцевого бюджетування; нормативно-правове забезпечення публічного управління формування та реалізації місцевих бюджетів в Україні та країнах ЄС; цифрові інструменти публічного управління у сфері місцевого самоуправління; основні проблеми та обмеження розвитку місцевих бюджетів України; напрями оптимізації механізмів публічного управління місцевими бюджетами в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 7, рисунків 4, додатків 2.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються

їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доцент Брюшкова Н.О.		

7. Дата видачі завдання 19.09.2025 р.

Керівник _____ Ганна ЧУМАКОВА
(підпис)Завдання прийняв до виконання _____ Ярослав СПОДИНСЬКИЙ
(підпис)**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Надання 1 розділу на перевірку	листопад 2025 р.	виконано
4	Надання 2 розділу на перевірку	лютий 2026 р.	виконано
5	Надання 3 розділу на перевірку	квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	червень 2026 р.	виконано
8	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026 р.	виконано
9	Нормоконтроль роботи	червень 2026 р.	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	червень 2026 р.	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	червень 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи магістра	червень 2026 р.	виконано

Керівник _____ Ганна ЧУМАКОВА
(підпис)Завдання прийняв до виконання _____ Ярослав СПОДИНСЬКИЙ
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Ярослав СПОДИНСЬКИЙ

АНОТАЦІЯ

СПОДИНСЬКИЙ ЯРОСЛАВ. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади функціонування місцевих бюджетів у системі публічного управління, визначено їх роль у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад, розкрито особливості управління місцевими фінансами в умовах воєнного стану. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління місцевими бюджетами та охарактеризовано трансформацію бюджетної системи України під впливом воєнних викликів.

Здійснено аналіз сучасного стану управління місцевими бюджетами, проведено оцінку виконання дохідної частини бюджету Одеської міської територіальної громади за 2023–2024 роки, досліджено вплив воєнного стану на формування доходів і здійснення видатків місцевих бюджетів. Визначено основні проблеми та виклики функціонування системи місцевих фінансів, зокрема скорочення дохідної бази, посилення фінансової залежності від державного бюджету, зростання видатків на забезпечення безпеки та життєдіяльності громад.

Запропоновано напрями модернізації системи публічного управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення, впровадження цифрових інструментів управління бюджетними процесами, розвитку системи фінансового ризик-менеджменту, використання механізмів енергосервісу, геоінформаційних технологій та інструментів краудфандингу. Сформовано пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості територіальних громад та забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення. Зроблено висновки науково-практичного характеру.

Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, місцеві бюджети, воєнний стан, бюджетна політика, цифровізація, бюджетне управління, фінансова стійкість.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, викладена на 70 сторінках, містить 7 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел налічує 43 найменування.

ABSTRACT

YAROSLAV SPODINSKII. MODERNIZATION OF THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM FOR LOCAL BUDGETS UNDER MARTIAL LAW

This scientific examines the theoretical and methodological foundations of local budget operations within the public administration system, defines their role in ensuring the financial capacity of territorial communities, and explores the specific features of local financial management under martial law. The study analyzes the regulatory and legal framework for local budget management and describes the transformation of Ukraine's budget system under the influence of military challenges.

An analysis of the current state of local budget management was conducted; an assessment of the revenue side of the Odesa City Territorial Community's budget for 2023–2024 was carried out; and the impact of martial law on revenue generation and expenditure in local budgets was examined. The main problems and challenges facing the local finance system have been identified, including a shrinking revenue base, increased financial dependence on the state budget, and rising expenditures on ensuring the security and vital functions of communities.

Directions for modernizing the system of public management of local budgets under martial law have been proposed. Recommendations have been developed to improve the regulatory framework, implement digital tools for managing budget processes, develop a financial risk management system, and utilize energy service mechanisms, geoinformation technologies, and crowdfunding tools. Proposals have been formulated to enhance the financial stability of local communities and ensure the effective use of budgetary resources under martial law and during post-war recovery. Scientific and practical conclusions have been drawn.

Keywords: public administration, local communities, local budgets, martial law, budget policy, digitalization, budget management, financial stability.

This bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices; it spans 70 pages, contains 7 tables and 4 figures, and the list of references includes 43 entries.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ.....	10
1.1. Сутність та роль місцевих бюджетів у системі публічного управління.....	10
1.2. Механізми управління місцевими бюджетами в Україні.....	15
1.3. Зарубіжний досвід управління місцевими бюджетами та можливості його адаптації в Україні.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	28
2.1. Нормативно-правове забезпечення управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану.....	28
2.2. Аналіз функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану на прикладі Одеської громади.....	35
2.3. Проблеми та виклики управління місцевими бюджетами в період воєнного стану.....	41
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ.....	47
3.1. Основні напрями модернізації управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану.....	47
3.2. Цифрові інструменти та інноваційні підходи в управлінні місцевими бюджетами.....	53
3.3. Вдосконалення механізмів управління місцевими бюджетами на місцевому рівні	60
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасній системі публічного управління місцеві бюджети виступають фундаментальною основою забезпечення фінансової самостійності та життєдіяльності територіальних громад. Розбудова децентралізованої держави неможлива без функціонування ефективної системи місцевих фінансів, оскільки саме на рівні громад задовольняються базові потреби суспільства. Однак введення правового режиму воєнного стану на території України спричинило екстремальну трансформацію всієї системи публічних фінансів та вимагало радикального переосмислення механізмів муніципального менеджменту.

Законодавче вилучення «військового» податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) з місцевих бюджетів та його переспрямування до державного бюджету докорінно змінило фінансову архітектуру децентралізації. Запровадження суворої черговості проведення платежів через органи Державної казначейської служби суттєво обмежило господарську самостійність міст на користь загальнодержавних оборонних інтересів. В умовах подвійного тиску: різкого стиснення доходної бази та виникнення нових видаткових зобов'язань - управління місцевими бюджетами перейшло в площину жорсткого антикризового менеджменту. Усе це зумовлює необхідність пошуку нових шляхів модернізації управління ресурсами громад, впровадження цифрових інструментів та адаптації вітчизняної фінансової системи до безпрецедентних екзогенних шоків, що підтверджує високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процес управління місцевими бюджетами та забезпечення фінансової спроможності територіальних громад.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади, нормативно-правове забезпечення та прикладні механізми управління

місцевими бюджетами в умовах правового режиму воєнного стану.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретико-методологічному узагальненні, системному нормативно-правовому та прикладному фінансово-економічному аналізі системи управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх модернізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- дослідити сутність, роль та принципи функціонування місцевих бюджетів у системі публічного управління;
- проаналізувати чинні механізми управління місцевими фінансами та визначити можливості адаптації передового зарубіжного досвіду в Україні;
- охарактеризувати трансформацію нормативно-правового забезпечення управління місцевими бюджетами під впливом воєнного стану;
- здійснити горизонтальний аналіз фактичного виконання дохідної частини бюджету Одеської міської територіальної громади (у розрізі податкових надходжень) за 2023–2024 роки;
- виявити ключові проблеми, деструктивні фактори та виклики, що детермінують сучасний стан муніципальних фінансів;
- сформулювати стратегічні напрями нормативної модернізації, цифровізації та вдосконалення внутрішніх механізмів управління бюджетами на місцевому рівні.

Методологічну основу роботи становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використовувалися: метод порівняльного аналізу (для зіставлення фактично досягнутих показників бюджету з плановими та попередніми періодами); метод індексного аналізу (для оцінки результативності локальних програм); системно-структурний аналіз (при класифікації викликів та проблем управління бюджетами).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України (зокрема Бюджетний та Податковий кодекси України, постанови Кабінету Міністрів), аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень, статистичні дані Державного веб-порталу «Open Budget» , а також праці вітчизняних учених з питань публічних фінансів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути безпосередньо використані виконавчими органами місцевих рад. Зокрема, рекомендації щодо впровадження системи фінансового ризик-менеджменту, застосування механізму енергосервісу (ЕСКО-контрактів), інтеграції ІС-технологій та інструментів краудфандингу спрямовані на підвищення фінансової резистентності територіальних громад та перехід від пасивної стратегії «виживання» до адаптивного розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ

1.1. Сутність та роль місцевих бюджетів у системі публічного управління

Економічна природа фінансових ресурсів місцевого самоврядування розкривається через їхню здатність забезпечувати реальну, а не декларативну автономію територіальних громад. У вітчизняній та закордонній фінансовій науці тривалий час домінував суто бухгалтерський, фіскально-центричний підхід до визначення цієї категорії. Проте в умовах системних криз, макроекономічної нестабільності та воєнних викликів таке трактування є надто вузьким і не дозволяє оцінити весь потенціал місцевих фінансів. Вважаємо необхідним розглянути фінансові ресурси місцевого самоврядування як динамічну й багатоаспектну систему економічних відносин, які виникають на етапах мобілізації, розподілу, перерозподілу та кінцевого використання вартості валового внутрішнього продукту, і спрямовані на задоволення суспільних потреб жителів конкретної території. Через ці відносини реалізується взаємодія між державою, суб'єктами господарювання різних форм власності та населенням громади.

Згідно з нормами Бюджетного кодексу України (БКУ) [1], місцевий бюджет розглядається як система планування доходів і видатків фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення виконання функцій і завдань, покладених на органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади в межах бюджетного періоду.

В системі публічного управління роль місцевих бюджетів багатоаспектна

та визначається через такі ключові функції [2]: розподільча функція полягає у зосередженні фінансових ресурсів у руках місцевих органів влади та їх подальшому спрямуванні на розвиток соціально-культурної сфери, житлово-комунального господарства, капітальне будівництво та утримання апарату управління; контрольна функція забезпечує можливість держави та суспільства (через інструменти громадського контролю) стежити за правомірністю, доцільністю та ефективністю використання публічних коштів; регулююча функція реалізується через фіскальні інструменти, коли за допомогою місцевих податків і зборів або надання пільг органи самоврядування можуть впливати на ділову активність, підтримувати пріоритетні галузі локальної економіки та створювати сприятливий інвестиційний клімат; стимулююча функція проявляється у впливі на регіональну політику таким чином, щоб досягти рівномірного соціально-економічного розвитку, концентруючи зусилля на розвитку регіонів із низьким соціально-економічним потенціалом; соціальна функція місцевих бюджетів полягає в забезпеченні соціальними гарантіями, задекларованими в Конституції України [3], населення України.

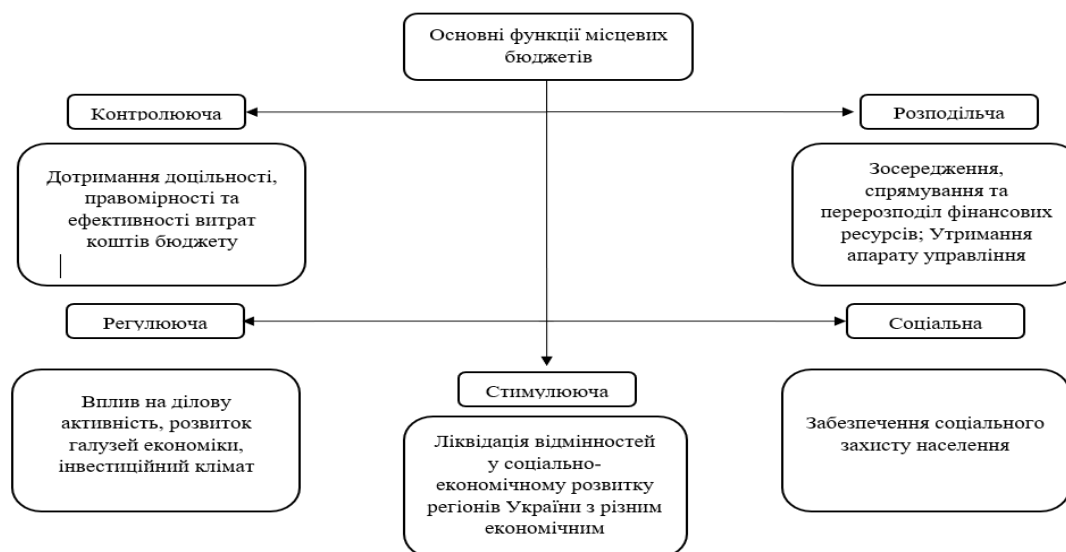


Рис.1.1. Ключові функції місцевих бюджетів в системі публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Роль місцевих бюджетів суттєво зросла в процесі реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Передача повноважень «на місця» потребувала відповідного фінансового підкріплення, що зафіксувало європейський принцип субсидіарності: проблеми мають вирішуватися на тому рівні публічної влади, де вони виникають і де є максимальна спроможність їх розв'язати.

У структурі бюджетної системи України місцеві бюджети не є однорідними та поділяються на рівні, що відповідають адміністративно-територіальному устрою держави: базовий рівень (бюджети територіальних громад - сільських, селищних, міських); регіональний та субрегіональний рівні (районні бюджети, обласні бюджети, а також бюджет Автономної Республіки Крим).

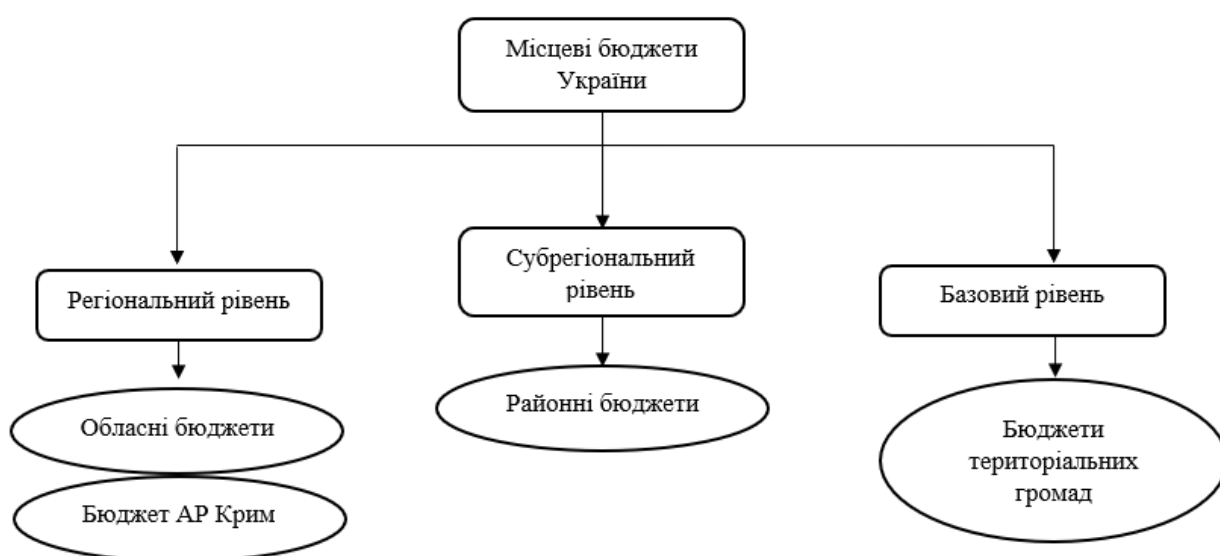


Рис. 1.2. Рівні системи місцевих бюджетів України

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Важливим елементом функціонування бюджетної системи є забезпечення фінансового вирівнювання між різними рівнями влади. Відповідно до статті 66 Бюджетного кодексу України [1], доходи загального фонду бюджету Автономної Республіки Крим та обласних бюджетів регулюються єдиною нормою, оскільки в бюджетній системі вони належать до регіонального рівня та

мають подібні видаткові повноваження.

Дослідження М. О. Кужельса, А. В. Нечипоренка та С. М. Стабіаса [4] свідчать, що функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення проходить етапи адаптації, стабілізації та відбудови. Серед основних викликів автори виокремлюють скорочення ресурсної бази, фінансові дисбаланси та зростання залежності від централізованої підтримки, наголошуючи на необхідності збереження фінансової спроможності громад.

У сучасному публічному управлінні місцеві бюджети є основою реалізації повноважень органів влади та забезпечення потреб населення. Ефективність місцевого самоврядування залежить від наявності стабільних фінансових ресурсів і достатньої бюджетної автономії, що дає можливість громадам планувати власний соціально-економічний розвиток.

Науковці І. З. Сторонянська та Х. О. Патицька [5] зазначають, що реальна децентралізація передбачає не лише передачу фінансових ресурсів, а й надання органам місцевого самоврядування повноважень щодо самостійного управління ними. Значна частка місцевих видатків сама по собі не свідчить про фінансову незалежність громад, якщо використання коштів жорстко регламентується центральними органами влади.

Стаття 7 Бюджетного кодексу України [1] закріплює основні принципи бюджетної системи: єдність, самостійність, обґрунтованість, ефективність, публічність, справедливість, відповідальність і цільове використання бюджетних коштів. Їх дотримання забезпечує збалансованість бюджетних відносин, прозорість використання ресурсів та ефективність діяльності органів публічної влади.

На думку Б. С. Шулюка [6], важливою умовою підвищення бюджетної прозорості є створення ефективних механізмів підзвітності та забезпечення доступності інформації про виконання бюджетів для громадян.

Принцип справедливості реалізується через механізми фінансового

вирівнювання, які спрямовані на забезпечення належного рівня публічних послуг незалежно від фінансових можливостей окремих громад. Водночас принцип відповідальності та цільового використання коштів сприяє підвищенню фінансової дисципліни та запобіганню неефективному використанню бюджетних ресурсів.



Рис. 1.3. Принципи функціонування місцевих бюджетів України

Джерело: сформовано автором на основі [1]

За результатами дослідження С. Бея, В. Мирончук та Н. Британської [7], фінансова стійкість громад значною мірою залежить від ефективного виконання місцевих бюджетів. Реформа децентралізації посилила ресурсну базу органів місцевого самоврядування, а постійний аналіз бюджетних показників дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та визначати напрями подальшого розвитку.

Отже, місцеві бюджети є ключовим фінансовим інструментом реалізації публічного управління на територіальному рівні, оскільки забезпечують виконання повноважень органів місцевого самоврядування, надання суспільно

важливих послуг та підтримку соціально-економічного розвитку громад.

В умовах децентралізації та сучасних кризових викликів особливого значення набуває забезпечення фінансової самостійності громад, дотримання принципів прозорості, ефективності та відповідальності у використанні бюджетних ресурсів. Таким чином, результативність системи місцевих бюджетів залежить не лише від обсягу фінансових ресурсів, а й від ефективності механізмів їх формування, розподілу та управління, що визначає необхідність подальшого дослідження організаційно-економічних засад управління місцевими бюджетами.

1.2. Механізми управління місцевими бюджетами в Україні

Управління місцевими бюджетами виступає основою муніципального менеджменту, адже саме через практичні управлінські механізми реалізується фінансова спроможність територіальних громад. Механізм управління місцевими фінансами – це складна архітектура правових, організаційних, економічних, контрольних, цифрових інструментів, за допомогою яких суб'єкти публічної влади здійснюють вплив на рух бюджетних ресурсів. Зазначений інструментарій базується на класичних методах фінансового менеджменту, оперативного та стратегічного планування, що детально розкриті у фундаментальних працях з теорії публічних фінансів [8].

Першочергове значення належить правовим механізмам, адже вони формують нормативно-законодавчий фундамент усього бюджетного процесу. системі публічного менеджменту діє суворий принцип верховенства права, згідно з яким органи місцевого самоврядування спроможні діяти виключно в межах та у спосіб, що прямо передбачені чинним законодавством, що гарантує легітимність руху фінансових ресурсів громади та розмежовує зони

повноважень та відповідальності між усіма суб'єктами управління. Організаційні механізми регламентують діяльність місцевих фінансових органів, департаментів та управлінь виконкомів, трансформуючи закон в чіткі управлінські дії. На практиці механізм полягає в організації процесу складання та виконання бюджету, координації взаємодії між головними розпорядниками коштів нижчого рівня, а також у налагодженні системної співпраці з територіальними підрозділами Державної податкової та Державної казначейської служб, забезпечуючи безперебійність та послідовність бюджетного процесу на кожній із його стадій. Економічні механізми є головними важелями впливу на економічний потенціал території. До цієї групи належить регулювання ставок місцевих податків і зборів, встановлення податкових пільг для стимулювання локального бізнесу, а також залучення міжбюджетних трансфертів у вигляді дотацій та цільових субвенцій. Контрольний механізм виступає головним запобіжником проти нецільового витрачання коштів та дозволяє оптимізувати видатки на основі реальних аналітичних висновків. Його сутністю є контроль за законністю та відповідністю цілям використання бюджетних засобів а також оцінка ефективності реалізації місцевого бюджету. Цифрові інструменти виступають найбільш динамічним вектором трансформації паперових процедур у високотехнологічні процеси електронного урядування. Цифровізація місцевих фінансів матеріалізується через використання Інформаційно-аналітичної системи «LOGICA» [9] для оперативного моніторингу та обміну даними з Міністерством фінансів, здійснення прозорих закупівель через платформу «Prozorro» [10] [11], а також публікацію відкритих бюджетних даних на державному порталі «Open Budget». Важливим аспектом цифровізації є також розвиток партисипативного бюджетування, за допомогою спеціалізованих електронних платформ мешканці громад отримують можливість безпосередньо голосувати за проекти розвитку громади. Цифрові інструменти мінімізують

людський фактор, автоматизують рутинні операції та суттєво підвищують рівень прозорості локальної фінансової системи, зміцнюючи довіру між суспільством та владою.



Рис. 1.4. Механізми управління місцевими бюджетами

Джерело: сформовано автором

Мета цього процесу - не просто технічне збалансування доходів та видатків, а стратегічний розвиток відповідної території, підвищення якості суспільних послуг та забезпечення фінансової стійкості локальної екосистеми. Загальне уявлення про методи використання місцевих бюджетів та в чий інтерес здійснюється управління ними, впливає з правової природи публічної влади. На практиці управління місцевими бюджетами поділяється на стратегічний та операційний рівні, кожен з яких закріплений за чітко визначеними суб'єктами публічного управління відповідно до законодавства України.

Відповідно до статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12], центральне місце у системі стратегічного управління місцевими фінансами належить місцевим радам як представницьким органам територіальних громад. До їхніх виключних повноважень належать затвердження місцевих бюджетів, внесення змін до них та розгляд звітів про їх виконання, що здійснюється шляхом прийняття рішень на пленарних

засіданнях. Завдяки цьому забезпечується узгодження бюджетної політики з потребами та пріоритетами громади. Місцеві ради визначають основні напрями розподілу бюджетних ресурсів, зокрема щодо реалізації програм соціально-економічного розвитку, модернізації інфраструктури та підтримки соціально-культурної сфери.

Функція оперативного управління покладена на виконавчі органи місцевих рад, фінансові департаменти та управління, чия діяльність регламентується статтею 28 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12] та статтями 75 і 78 Бюджетного кодексу України [1]. Ці структури виступають безпосередніми менеджерами бюджетного процесу. Фінансові органи здійснюють щоденний моніторинг надходжень, забезпечують безперервне фінансування затверджених видатків, координують роботу розпорядників бюджетних коштів нижчих рівнів та готують проекти управлінських рішень для розширення дохідної бази. Особливе місце в цій ієрархії посідають головні розпорядники бюджетних коштів, статус яких визначено статтею 22 Бюджетного кодексу України [1]. Це галузеві управління, наприклад управління освіти чи охорони здоров'я, які безпосередньо розподіляють виділені ресурси між конкретними бюджетними установами (школами, лікарнями) та несуть відповідальність за їхнє раціональне використання.

Бюджетний процес на місцевому рівні - не просто технічний рух коштів, а чітко регламентований у часі цикл. Відповідно до статті 19 Бюджетного кодексу України [1], цей механізм розгортається у чотири послідовні етапи. Усе починається зі складання проекту бюджету, який обов'язково спирається на макроекономічні прогнози.

Далі настає етап політичної та правової легітимізації - депутатський корпус розглядає документ і приймає остаточне рішення. Тут варто відзначити роль місцевих рад, чий виключні повноваження щодо управління фінансами

громади закріплені також у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12].

Третій крок є найтривалішим: це безпосереднє виконання бюджету протягом усього календарного року, що вимагає постійного оперативного менеджменту. Завершується цикл підготовкою та затвердженням звіту про виконання. Ця фінальна стадія має глибоке демократичне значення, адже є чи не головним інструментом підзвітності влади перед суспільством.

Ефективне управління місцевими бюджетами забезпечується застосуванням сучасних методів фінансового менеджменту, серед яких провідне значення має програмно-цільовий метод. Відповідно до статті 20 Бюджетного кодексу України [1], його застосування передбачає планування та використання бюджетних коштів через бюджетні програми з чітко визначеними цілями, завданнями та показниками результативності. Такий підхід дає змогу оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів відповідно до досягнутих соціально-економічних результатів.

Оцінювання якості управління бюджетними ресурсами здійснюється за допомогою методів порівняльного, динамічного та індексного аналізу, а також із використанням соціологічних досліджень, експертних оцінок і аналізу витрат та вигод для масштабних інвестиційних проєктів. Результати такого аналізу формують інформаційну основу для прийняття подальших управлінських рішень.

Важливим механізмом забезпечення законності та фінансової дисципліни є казначейське обслуговування бюджетів. Згідно зі статтями 43 та 78 Бюджетного кодексу України [1], виконання місцевих бюджетів здійснюється через органи Державної казначейської служби України, що забезпечує контроль за відповідністю видатків затвердженим бюджетним призначенням та запобігає нецільовому використанню коштів.

Значну роль у підтриманні фінансової збалансованості територіальних

громад відіграє міжбюджетне регулювання, яке реалізується через систему дотацій і субвенцій. Водночас надмірна залежність від міжбюджетних трансфертів може обмежувати фінансову самостійність громад, тому важливим завданням є розвиток власної дохідної бази місцевих бюджетів.

Невід'ємною складовою управління місцевими фінансами є система внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю. Зовнішній контроль здійснюється уповноваженими державними органами, тоді як внутрішній аудит спрямований на оцінювання ризиків, підвищення ефективності бюджетних програм та своєчасне вдосконалення управлінських рішень.

Важливе значення також мають принципи відкритості та прозорості бюджетного процесу, які забезпечуються через оприлюднення бюджетної інформації та використання сучасних цифрових інструментів взаємодії з громадськістю. Комплексне застосування зазначених механізмів формує ефективну систему управління місцевими бюджетами, здатну забезпечити раціональне використання ресурсів і сталий розвиток територіальних громад.

1.3. Зарубіжний досвід управління місцевими бюджетами та можливості його адаптації в Україні

В умовах європейської інтеграції України та реформування системи публічних фінансів особливої актуальності набуває вивчення зарубіжного досвіду управління місцевими бюджетами. Дослідженням цієї проблематики займалися вітчизняні науковці, зокрема І. В. Дедушев [14], який аналізує особливості організації бюджетного процесу в розвинених країнах, а також О. В. Чеберяко та О. О. Рябоконт [15], які досліджують вплив фінансової децентралізації на ресурсну спроможність територіальних громад. Зарубіжні моделі управління місцевими фінансами ґрунтуються на принципах фінансової

самостійності, субсидіарності та відповідальної бюджетної політики.

У світовій практиці виділяють кілька основних моделей фінансового забезпечення місцевого самоврядування.

Таблиця 1.1

Основні моделі фінансового забезпечення місцевого самоврядування

Модель фінансового забезпечення	Країни в яких застосовується	Основні джерела доходів бюджетів	Рівень автономії, роль державних субсидій
Англосаксонська	США Велика Британія, Канада	Власні місцеві податки (зокрема, податок на нерухомість).	Високий рівень автономії; частка державних субсидій є відносно невисокою, що стимулює громади самостійно розвивати економічний потенціал.
Континентальна	Франція, Німеччина, Італія	Відрахування від загальнодержавних податків.	Базується на тісній взаємодії місцевого самоврядування з державними інститутами; діє розгалужена система фінансового вирівнювання.
Скандинавська	Швеція, Данія, Норвегія	Місцевий прибутковий податок (ОМС мають право самостійно встановлювати його ставки).	Найвища частка місцевих бюджетів у ВВП країни; гарантує фінансову незалежність при виконанні значного обсягу соціальних повноважень.

Джерело: сформовано автором на основі [14] [15] [16]

У світовій практиці виокремлюють декілька моделей управління місцевими бюджетами. Англосаксонська модель (США, Велика Британія, Канада) характеризується високим рівнем фінансової автономії громад та значною часткою власних податкових надходжень, насамперед податку на нерухомість [17][18]. Континентальна модель (Франція, Німеччина, Італія)

передбачає тісну взаємодію місцевого самоврядування з державою та використання механізмів міжбюджетного вирівнювання [19][20]. Скандинавська модель (Швеція, Данія, Норвегія) вирізняється широкими податковими повноваженнями громад і високим рівнем їх фінансової самостійності [21].

На думку І. В. Дедушева [14], ефективність зарубіжних бюджетних систем забезпечується раціональним розподілом поточних та інвестиційних видатків, зростанням ролі власних доходів громад і контролем за рівнем місцевої заборгованості.

Особливо цінним для України є досвід Республіки Польща, де фінансова децентралізація була реалізована через чіткий розподіл повноважень між гмінами, повітами та воєводствами із закріпленням відповідних джерел доходів [22]. Вітчизняна реформа децентралізації частково запровадила європейські підходи, проте подальший розвиток місцевих фінансів потребує розширення власної дохідної бази громад.

Як зазначають О. В. Чеберяко та О. О. Рябоконт [15], одним із пріоритетних напрямів удосконалення бюджетної системи України є зменшення залежності громад від окремих джерел надходжень, зокрема податку на доходи фізичних осіб, та посилення їх фінансової стійкості [23]. Таким чином, адаптація міжнародного досвіду має бути спрямована на зміцнення фінансової автономії місцевого самоврядування та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами.

Першим напрямом є реформування системи місцевого оподаткування, що передбачає поступове збільшення ролі податку на нерухоме майно та землю як стабільних джерел доходів, які повністю залишаються в розпорядженні громади за зразком англосаксонської моделі.

Таблиця 1.2

**Перспективні напрями адаптації управління місцевими бюджетами в
Україні**

Напрямок реформування	Суть та механізм реалізації	Міжнародний орієнтир (досвід)	Очікуваний ефект для громад
Реформування місцевого оподаткування	Поступове збільшення ролі податку на нерухоме майно та землю як стабільних джерел доходів, які повністю залишаються у розпорядженні ОМС.	Англосаксонська модель	Формування стабільної та незалежної власної доходної бази громад.
Удосконалення горизонтального вирівнювання	Перехід від простого дотування слабких громад до стимулюючого вирівнювання; відмова від карального вилучення коштів через реверсну дотацію.	Зарубіжні практики фінансового вирівнювання	Мотивація успішних громад до подальшого нарощування власного економічного потенціалу.
Середньострокове бюджетне планування	Впровадження обов'язкової практики складання трирічних прогнозів місцевих бюджетів.	Стандарти країн ОЕСР	Забезпечення високої прогнозованості для реалізації довгострокових інвестиційних та інфраструктурних проєктів.
Посилення фінансового контролю та аудиту	Запровадження інструментів внутрішнього фінансового контролю на рівні муніципалітетів.	Досвід Німеччини та Франції	Перехід до оцінки не лише цільового, а й максимально ефективного використання кожної гривні бюджетних коштів.

Джерело: сформовано автором

Другим напрямом є удосконалення механізмів горизонтального вирівнювання через перехід від простого дотування слабких громад до стимулюючого вирівнювання, яке б не карало успішні громади вилученням

коштів у вигляді реверсної дотації, а мотивувало їх до нарощування економічного потенціалу. Третім важливим кроком має стати впровадження середньострокового бюджетного планування та закріплення практики складання трирічних прогнозів місцевих бюджетів, що є стандартом для країн ОЕСР, для забезпечення прогнозованості інвестиційних та інфраструктурних проектів. Четвертим напрямом є посилення фінансового контролю та аудиту шляхом запровадження інструментів внутрішнього фінансового контролю на рівні муніципалітетів за досвідом Німеччини та Франції для оцінки не лише цільового, а й ефективного використання кожної гривні бюджетних коштів.

Необхідно наголосити, що на сучасному етапі Україна вже здійснила низку значних кроків у напрямі запровадження передового міжнародного досвіду та адаптації вітчизняної системи до європейських стандартів. Найбільш успішним практичним проявом цього вектору стала реформа адміністративно-територіального устрою та децентралізації влади. У межах цієї реформи відбулося масштабне добровільне, а згодом нормативно закріплене об'єднання спроможних територіальних громад, що дозволило ліквідувати неефективні та дрібні управлінські структури на місцях. Завдяки укрупненню муніципалітетів було сформовано нові, фінансово життєздатні адміністративні одиниці, які отримали повноваження та бюджетні ресурси, аналогічні правам європейських громад. Це дозволило значно наблизити процес ухвалення фінансових рішень до безпосередніх споживачів публічних послуг.

Паралельно з реформою децентралізації в Україні було реалізовано заходи щодо розбудови ефективної інфраструктури забезпечення прозорості та контролю за використанням публічних коштів. Важливим кроком у забезпеченні фінансової безпеки та інвестиційної привабливості нашої держави стало створення незалежної та розгалуженої системи антикорупційних органів. Функціонування таких інституцій забезпечує високий рівень моніторингу за діяльністю як центральних, так і місцевих органів влади. Особливістю

вітчизняної моделі контролю є залучення міжнародних експертів до процесів відбору кадрів у ці структури, що гарантує їхню автономність від політичного впливу всередині країни та забезпечує відповідність кращим світовим практикам прозорості.

При цьому важливим є те, що адаптація зарубіжного досвіду в Україні не повинна сліпо копіювати жодну з існуючих моделей. Вона має відбуватися шляхом гнучкого поєднання фіскальної автономії для стимулювання розвитку та збереження державних гарантій фінансової підтримки депресивних і постраждалих регіонів. Розумне використання передових інструментів бюджетного менеджменту країн Європейського Союзу та США дозволить створити в Україні стійку, прозору та інвестиційно привабливу систему місцевих фінансів, здатну забезпечити якісне надання публічних послуг на рівні кожної територіальної громади.

Висновки до розділу 1

Визначено, що в системі публічного управління місцеві бюджети є головним матеріальним інструментом забезпечення фінансової автономії громад, децентралізації та реалізації принципу субсидіарності. Економічну природу місцевих фінансів обґрунтовано не як статичну сукупність грошових фондів, а як динамічну систему розподільчих відносин, що трансформує абстрактні стратегії розвитку територій у конкретні суспільні блага й послуги для населення. Доведено, що ефективність локального фінансового менеджменту прямо залежить від чіткого дотримання законодавчо закріпленої самостійності, обґрунтованості та субсидіарності публічної влади.

З'ясовано, що впровадження програмно-цільового методу дозволило змістити фокус оцінки бюджетного процесу з пасивного освоєння ресурсів на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Обґрунтовано, що

сучасна система муніципального менеджменту вимагає трансформації контрольних функцій. Доведено, що реальна фінансова самостійність територіальних громад визначається не обсягом переданих згори ресурсів, а рівнем їхньої управлінської суб'єктності. Обмеження прав місцевого самоврядування щодо вільного розпоряджання коштами через надмірну регламентацію видатків центральною владою нівелює стимулюючий ефект децентралізації та перетворює муніципальні органи на номінальних виконавців загальнодержавних директив. Обґрунтовано необхідність якісної трансформації системи муніципального контролю в Україні.

Попри позитивний ефект від упровадження програмно-цільового методу та цифрових систем (таких як «LOGICA» та «Prozorro»), ключовим вектором модернізації має стати зміщення акцентів із ретроспективного фіксації порушень постфактум (зовнішній контроль) на розбудову превентивного внутрішнього фінансового аудиту та ризик-менеджменту безпосередньо всередині виконавчих органів місцевих рад. Встановлено, що функціонування місцевих бюджетів у кризових умовах та в період воєнного стану підпорядковане логіці трифазного [4] розвитку (шок і економія; стабілізація та адаптація; повоєнне відновлення), успішність якого критично залежить у тому числі від недопущення надмірної фіскальної централізації та збереження базового ресурсного потенціалу громад. На основі порівняльного аналізу зарубіжних моделей (англосаксонської, континентальної, скандинавської) та досвіду Республіки Польща виявлено ключову системну деструкцію фінансової архітектури України - критичну залежність місцевих бюджетів від одного фіскального джерела (ПДФО) на тлі вкрай низької частки стабільних майнових податків. Визначено перспективні напрями адаптації міжнародних стандартів (ОЕСР та ЄС) у вітчизняну практику публічного управління, серед яких: поступове збільшення ролі податку на нерухомість і землю як автономних джерел доходів; перехід від фіскального вилучення коштів (реверсної дотації)

до стимулюючого горизонтального вирівнювання; законодавче закріплення обов'язкового трирічного середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Нормативно-правове забезпечення управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану

Введення правового режиму воєнного стану на території України, зумовлене повномасштабною військовою агресією, спричинило повну трансформацію всієї системи публічних фінансів та вимагало радикального переосмислення механізмів муніципального управління. Вихідною точкою нової нормативно-правової реальності став Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року під номером 64/2022 [24], затверджений відповідним Законом України. Окрім мобілізаційної функції оборонного потенціалу держави, указ запустив системні зміни у бюджетному законодавстві, адже функціонування фінансової системи в особливих правових режимах вимагає максимальної концентрації ресурсів в цілях національної безпеки, цивільного захисту населення та ліквідації наслідків руйнувань, що часто вступає в об'єктивне протиріччя з класичними принципами децентралізації та фінансової автономії громад. Базовим нормативним актом, який регламентує управління територіями та їхніми фінансовими ресурсами в цей період, виступає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [25].

Особливу наукову та практичну цінність для аналізу трансформації фінансового механізму публічного управління має стаття 15 цього Закону, яка визначає правовий статус та повноваження військових адміністрацій. Відповідно до законодавчих нововведень, у громадах, де класичні органи

місцевого самоврядування (місцеві ради) не спроможні здійснювати свої функції через об'єктивні чинники безпеки, за рішенням Президента створюються військові адміністрації населених пунктів.

У контексті управління місцевими бюджетами це означає зсув суб'єктності: повноваження колегіального представницького органу щодо затвердження бюджету, внесення до нього змін та контролю за видатками переходять до начальника відповідної військової адміністрації, який одноосібно приймає акти, що мають юридичну силу рішень місцевої ради. Оскільки тривалі процедури скликання сесій та депутатських дискусій унеможливають оперативне реагування на загрози воєнного характеру, централізація управлінських функцій є вимушеною та обґрунтованою.

Паралельно з цим відбулася суттєва модернізація ключового фінансового документа країни - Бюджетного кодексу України, Розділ VI, що містить прикінцеві та перехідні положення, було доповнено пунктом 22, який наділив Кабінет Міністрів України безпрецедентними повноваженнями щодо ручного регулювання місцевих фінансів. На виконання цих законодавчих змін Кабмін ухвалив Постанову від 11 березня 2022 року під номером 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану». Даний нормативно-правовий акт став ключовим операційним інструментом для місцевих фінансових органів, оскільки він спростив процедури бюджетного процесу до мінімуму [26]. Постанова дозволила виконавчим комітетам рад, а у разі їх відсутності - військовим адміністраціям, приймати рішення про перерозподіл видатків між галузями, збільшувати резервні фонди та затверджувати бюджетні показники без погодження з постійними депутатськими комісіями, що забезпечило високу мобільність муніципальних фінансів.

Окрім процедурних спрощень, держава запровадила жорсткі інструменти контролю за цільовим та пріоритетним спрямуванням кожної гривні з місцевих

скарбниць. Головним механізмом такого регулювання стала Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 року номер 590 [27], яка затвердила особливий порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в умовах воєнного стану. Цей документ фактично зафіксував сувору черговість проведення платежів. За казначейським методом обслуговування, органи Казначейства в першу чергу пропускають видатки на національну оборону, заробітні плати військовослужбовців, соціальні виплати, медицину та захищені статті. Будь-які капітальні видатки місцевої влади, пов'язані з благоустроєм, ремонтом доріг незахищеного значення чи реконструкцією парків, були переміщені у третю чергу фінансування і здійснюються лише за наявності значного профіциту та відсутності заборгованостей за іншими статтями, що суттєво обмежило господарську самостійність міст на користь загальнодержавних оборонних інтересів.

Найбільш впливовою нормативною трансформацією дохідної бази місцевого самоврядування за весь період воєнного стану стало ухвалення Верховною Радою України Закону номер 3428-IX [28] у листопаді 2023 року, який запровадив радикальні зміни до Бюджетного кодексу. Цей акт нормативно закріпив вилучення так званого «військового» податку на доходи фізичних осіб із місцевих бюджетів та його стовідсоткове переспрямування до загального фонду державного бюджету з метою фінансування оборонно-промислового комплексу, закупівлі дронів та озброєння.

До цього моменту, починаючи з 2022 року, ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців, поліцейських та рятувальників масово зараховувався до бюджетів тих громад, де фізично дислокувалися військові частини, що створювало колосальні фінансові профіцити в окремих регіонах, зокрема у великих логістичних та портових центрах, таких як місто Одеса. Законодавче вилучення цього ресурсу докорінно змінило фінансову архітектуру другого рівня децентралізації, змусивши муніципальні органи публічного

управління жорстко оптимізувати власні програми та шукати нові, виключно цивільні джерела наповнення бюджетів.

Нормативно-правове забезпечення в особливий період еволюціонувало під впливом постійного діалогу між центральними органами виконавчої влади та інститутами муніципального лобізму. Яскравим прикладом такого взаємозв'язку стало офіційне звернення Всеукраїнської Асоціації ОТГ у травні 2022 року до Міністерства фінансів та Державної казначейської служби України щодо критичної необхідності розширення переліку пріоритетних видатків місцевих бюджетів [29]. Наголошуючи на ускладненні казначейського обслуговування, представники місцевого самоврядування обґрунтували, що в умовах воєнного стану на громади покладено значно ширший спектр функцій із життєзабезпечення територій, ніж у довоєнний час, що вимагає більшої операційної гнучкості при використанні коштів.

Аналіз подальших нормативно-правових змін свідчить, що Кабінет Міністрів України оперативно зважив на більшість пропозицій муніципальної спільноти, послідовно вносячи зміни до Постанови № 590 протягом 2022–2024 років [30]. Зокрема, до другої черги платежів Державної казначейської служби було успішно запроваджено видатки на придбання будівельних матеріалів та оплату послуг з поточного ремонту комунальних закладів освіти й охорони здоров'я, що дозволило своєчасно підготувати заклади до опалювальних сезонів. Аналогічно нормативну підтримку отримали механізми фінансування критичної інфраструктури: купівля твердопаливних котлів, а також проєктування та капітальний ремонт систем і мереж водопостачання. Для забезпечення управлінської безперебійності публічного менеджменту в перелік пріоритетних витрат було включено також придбання комп'ютерної та організаційної техніки для органів місцевої влади.

Водночас, у питанні фінансування видатків на благоустрій населених пунктів та масштабний ремонт вулично-шляхової мережі державна політика

залишилася стриманою. Керуючись принципами жорсткої економії та мобілізації ресурсів, Кабмін обмежив можливість використання місцевих бюджетів на цілі, які не мають прямого відношення до оборони, цивільного захисту або критичного функціонування комунального господарства, зафіксувавши декоративні елементи благоустрою в межах незахищеної третьої черги виконання платежів. Нормативно-правовий механізм казначейського обслуговування під дією воєнних викликів трансформувався у модель, яка, з одного боку, врахувала базові операційні потреби громад, а з іншого - унеможливила нецільове розпорошення публічних фінансів у масштабах держави.

Окрім кардинальних зрушень у структурі податкових надходжень та казначейського контролю, суттєвих нормативно-правових трансформацій зазнав інститут міжбюджетних трансфертів, який в умовах воєнного стану переорієнтувався з класичних цілей регіонального вирівнювання на завдання мобілізаційного характеру. Згідно з відповідними змінами до прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу України, урядом було тимчасово призупинено дію стандартних механізмів горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій в частині вилучення реверсної дотації.

У практиці публічного управління це рішення дозволило фінансово спроможним громадам акумулювати додаткові ресурси, які раніше вилучалися до державного бюджету, та спрямовувати їх на фінансування заходів місцевої територіальної оборони, ліквідацію наслідків ракетних ударів по об'єктах критичної інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Водночас, надання базової дотації для дотаційних регіонів було збережено в повному обсязі, що дозволило утримати фінансову цілісність депресивних та прифронтових територій, гарантуючи виконання ними мінімальних соціальних зобов'язань.

Важливим нормативним важелем оперативного управління

муніципальними фінансами в особливий період стало правове переформатування інституту резервних фондів місцевих бюджетів. Якщо у мирний час, відповідно до загальних норм Бюджетного кодексу, обсяг резервного фонду суворо обмежувався одним відсотком від загального обсягу видатків бюджету, то положеннями Постанови Кабінету Міністрів України № 252 ці ліміти були повністю скасовані [31]. Нормативне зняття обмежень дозволило органам місцевого самоврядування та військовим адміністраціям утворювати гнучкі фінансові подушки безпеки всередині власних бюджетів.

Зазначений крок трансформував резервний фонд із другорядного інструменту подолання дрібних надзвичайних ситуацій на ключовий канал фінансування аварійно-рятувальних робіт, облаштування фортифікаційних споруд, закупівлі автономних джерел живлення (генераторів) під час тривалих блекаутів та оперативного відновлення пошкодженого житлового фонду.

Окремим вектором правового регулювання, що безпосередньо вплинув на життєдіяльність міст, стало нормативне розширення прав місцевих рад та військових адміністрацій щодо надання податкових пільг для локального бізнесу. Через зміни до Податкового кодексу України, ухвалені в перші місяці повномасштабного вторгнення, суб'єктам публічного управління на місцях було надано право оперативно коригувати ставки місцевих податків і зборів, зокрема плати за землю та податку на нерухоме майно, звільняючи від їх сплати підприємства, чиї виробничі потужності постраждали від бойових дій або опинилися в зоні ведення активних воєнних операцій. Це заклало нормативну основу для правомірного зниження податкового тиску на суб'єктів господарювання з метою збереження економічного потенціалу територій.

У підсумку слід зазначити, що сформоване нормативно-правове забезпечення управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану виконало свою головну місію - забезпечило життєздатність фінансової системи держави в момент критичного шоку.

Таблиця 2.1

Основні нормативно-правові акти, що регулюють систему управління місцевими бюджетами

Нормативно-правовий акт	Суть та вплив на управління місцевими бюджетами
Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 р. № 64/2022	Вихідна точка нової нормативно-правової реальності. Запустив системні зміни у бюджетному законодавстві задля максимальної концентрації фінансових ресурсів на цілях національної безпеки, що зумовило тимчасове обмеження класичних принципів децентралізації та автономії громад.
Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (зокрема, ст. 15)	Базовий акт, який регламентує управління територіями та їхніми фінансами в особливий період. Визначає правовий статус військових адміністрацій, до керівників яких одноосібно переходять повноваження місцевих рад щодо затвердження бюджету, внесення змін та контролю за видатками.
Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 р. № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану»	Спростила процедури бюджетного процесу до операційного мінімуму. Надала право виконкомам (або військовим адміністраціям) оперативно перерозподіляти видатки без погодження з депутатськими комісіями, а також повністю скасувала довоєнні ліміти (1%) на обсяг резервних фондів місцевих бюджетів.
Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590	Затвердила особливий порядок казначейського обслуговування в умовах воєнного стану через сувору черговість платежів (пріоритет - оборона та захищені статті; благоустрій - у третю чергу). Нормативно адаптувалася протягом 2022–2024 рр. шляхом розширення переліку видатків другої черги під потреби громад.
Закон України від 08.11.2023 р. № 3428-IX (щодо змін до Бюджетного кодексу України)	Радикально трансформував дохідну базу місцевого самоврядування через вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів та його 100% переспрямування до загального фонду держбюджету для фінансування ОПК і закупівлі озброєння, що змусило громади жорстко оптимізувати свої програми.
Зміни до Податкового кодексу України (в частині регулювання в особливий період)	Надали право органам місцевого самоврядування та військовим адміністраціям оперативно коригувати ставки місцевих податків і зборів (зокрема, плати за землю та податку на

Джерело: сформовано автором на основі [25] [27] [28] [29] [30] [31]

Законодавчі та урядові рішення змістили акценти муніципального менеджменту з довгострокових стратегій розвитку на оперативне виживання та всебічну підтримку сектору оборони. Створена нормативна архітектура тимчасово обмежила класичну децентралізовану автономію громад через запровадження жорсткої казначейської черговості платежів та централізацію бюджетних повноважень у руках військових адміністрацій чи виконавчих комітетів. Проте, стає очевидним, що сухі правові норми та імперативи Кабінету Міністрів України по-різному відобразилися на практиці функціонування конкретних територіальних громад, залежно від їхньої географічної віддаленості від лінії фронту та структури місцевої економіки. Це змушує шукати перехід від аналізу теоретико-правового поля до детального дослідження практичних та статистичних показників виконання місцевих бюджетів у цей екстремальний період.

2.2. Аналіз функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану на прикладі Одеської громади

Казначейські звіти Одеської міської територіальної громади за 2022–2025 роки демонструють зростання обсягів бюджетних надходжень. Водночас інтерпретація цієї динаміки потребує комплексного фінансового аналізу, оскільки збільшення номінальних показників не завжди свідчить про фактичне посилення фінансової спроможності громади. У зв'язку з цим доцільним є розмежування номінального зростання доходів та зміни їхньої реальної купівельної спроможності.

Одним із визначальних факторів збільшення абсолютних показників бюджету Одеси стали інфляційні процеси та макроекономічні зміни, спричинені повномасштабною війною. Зростання вартості енергоносіїв, будівельних

матеріалів, логістичних послуг та інших ресурсів зумовило необхідність збільшення бюджетних видатків для підтримання належного рівня функціонування комунальної інфраструктури та надання публічних послуг [32]. Тому позитивна динаміка доходів бюджету не означає пропорційного підвищення реального фінансового потенціалу територіальної громади.

Суттєвим фактором трансформації структури доходів місцевих бюджетів стало вилучення у 2024 році податку на доходи фізичних осіб із грошового забезпечення військовослужбовців, поліцейських та осіб рядового і начальницького складу. Незважаючи на втрату цього джерела надходжень, бюджет Одеської громади зберіг позитивну номінальну динаміку завдяки збільшенню надходжень від традиційного ПДФО, що було зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та відповідною індексацією фондів оплати праці у цивільному секторі економіки та бюджетній сфері.

Таким чином, вилучення зазначеного джерела доходів відповідно до Закону України № 3428-IX [33] не спричинило абсолютного скорочення обсягу бюджету Одеської міської територіальної громади, проте суттєво вплинуло на його структуру та обмежило можливості формування бюджету розвитку, посиливши необхідність концентрації ресурсів на фінансуванні поточних потреб та забезпеченні стабільного функціонування міського господарства.

За офіційними даними державного вебпорталу «Open Budget» [34], у 2024 році до бюджету Одеської міської територіальної громади (код бюджету 1556400000) надійшло 15 115 727 148,69 грн, що забезпечило виконання уточненого річного плану на рівні 102,01 %. Аналіз структури доходів свідчить про домінування податкових надходжень (код 100000000), обсяг яких становив 11 068 322 110,19 грн, або понад 73 % усіх доходів бюджету. Це підтверджує визначальну роль економічної активності суб'єктів господарювання та зайнятого населення у забезпеченні фінансової стійкості громади навіть в

умовах воєнного стану.

Важливим джерелом формування доходів бюджету також залишалися офіційні трансфери (код 40000000), які у 2024 році становили 2 951 281 293,11 грн. Переважну частину цих коштів складали цільові субвенції з державного бюджету, спрямовані на фінансування освітніх, медичних та інших соціально важливих послуг. Крім того, обсяг неподаткових надходжень (код 20000000) склав 1 000 473 513,45 грн, що формувався за рахунок адміністративних зборів, штрафних санкцій, орендної плати та інших платежів, пов'язаних із використанням комунального майна.

Для об'єктивної оцінки фінансової стійкості Одеської міської територіальної громади доцільним є порівняльний аналіз показників 2023 та 2024 років, оскільки саме цей період характеризується суттєвими змінами у системі місцевих фінансів України. Наприкінці 2023 року було прийнято рішення про зарахування надходжень ПДФО із грошового забезпечення військовослужбовців до загального фонду Державного бюджету України з метою фінансування потреб оборонно-промислового комплексу, що суттєво вплинуло на структуру доходів місцевих бюджетів.

Для Одеської громади, яка є значним адміністративним, економічним і логістичним центром та має розвинену систему оборонної інфраструктури, такі законодавчі зміни означали втрату вагомого джерела бюджетних ресурсів. Тому порівняння фактичного виконання бюджету у 2023 році, коли надходження від зазначеного виду ПДФО були максимальними, із показниками 2024 року дає можливість оцінити рівень адаптаційної спроможності та фінансової стійкості муніципальної фінансової системи.

Особливу увагу в межах дослідження зосереджено на податкових надходженнях (код 10000000), оскільки саме вони є основним джерелом власних доходів бюджету Одеської міської територіальної громади та протягом останніх шести років становили від 71 до 77,8 % загального обсягу доходів. На

відміну від міжбюджетних трансфертів, які мають цільове призначення та відображають ступінь залежності від державної підтримки, податкові надходження характеризують економічний потенціал території, рівень підприємницької активності, зайнятості населення та ефективність податкового адміністрування.

Розрахунки ґрунтуються виключно на фактичних касових показниках виконання дохідної частини бюджету («Виконано за період»), що дозволяє уникнути впливу змін планових показників та забезпечує більш об'єктивну оцінку реального стану місцевих фінансів.

Проведений аналіз даних, представлених у Додатку Б, свідчить про трансформацію структури податкових надходжень Одеської міської територіальної громади. Загальний обсяг податкових надходжень у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 631 927 546,42 грн, або на 6,06 %. Отриманий результат свідчить про здатність місцевої економічної системи адаптуватися до змін бюджетного законодавства та частково компенсувати втрату окремих джерел доходів, зберігаючи стабільність фінансової основи територіальної громади.

Відмінність одного від іншого абсолютних відхилень дозволяє чітко визначити фактори фінансової стабілізації та деструкції в розрізі окремих податкових груп:

1. Точки фіскального зростання та ефект компенсації від цивільного ПДФО

- Традиційний цивільний ПДФО (код 11010100): Став абсолютним лідером росту, забезпечивши додатковий приплив у розмірі 900 158 303,67 грн (+18,03%). Оскільки мова йде про податок із заробітних плат найманих працівників, такий стрибок відображає індексацію номінальних окладів роботодавцями в умовах дефіциту кадрів та підвищення державою мінімальної заробітної плати. При цьому загальний показник групи ПДФО (код 11010000)

зріс лише на 0,51% (+32 663 291,62 грн). Цей фінансовий парадокс наочно демонструє, що колосальний приріст цивільного податку майже повністю пішов на покриття "дірки", яка утворилася після вилючення військового ПДФО. Окремо слід відзначити успіх коду 11011200 (ПДФО із доходів спеціалістів Дія Сіті), який зріс на 86,19% (+33 988 306,08 грн), підтверджуючи високу резистентність та легалізацію ІТ-сектору в Одесі.

- Місцеві податки та реформа малого бізнесу (коди 18000000, 18050400, 18050000): Агрегована група місцевих податків (код 18000000) продемонструвала приріст на 560 020 915,84 грн (+18,29%). Ядром цього тренду став Єдиний податок з фізичних осіб (код 18050400), який зріс на 555 398 657,78 грн (+44,71%). Це є результатом відновлення обов'язкової сплати податку для 1–2 груп ФОП та скасування пільгової воєнної ставки 2% відповідно до Закону № 3219-IX. Для Одеси як великого торговельно-сервісного центру дрібне підприємництво виступило базовим стабілізаційним амортизатором.

- Майновий блок та енергетичний акциз (коди 18010000, 14030000): Загальний податок на майно (код 18010000) збільшився на 102 334 303,62 грн (+8,08%) , де найвища динаміка зафіксована за податком на нежитлову нерухомість фізичних осіб (код 18010300, +56,89%). Позитивне відхилення акцизу з ввезеного пального (код 14030000, +47,55% або +86 556 245,96 грн) відображає інтенсифікацію логістичних маршрутів та масове використання дизель-генераторів бізнесом під час тривалих блекаутів.

2. Зони фіскального виснаження та спаду

- Військовий ПДФО (код 11010200): має найнижчі показники серед аналізованих категорій з абсолютним падінням у -979 446 498,93 грн (-100%) через його централізацію на користь державного бюджету згідно із Законом № 3428-IX.

- Криза юридичних осіб та комунального сектору (коди 18050300, 11020200): На відміну від мобільних фізичних осіб, корпоративний сектор

Одеси зазнав серйозних втрат. Єдиний податок з юридичних осіб (код 18050300) скоротився на -111 838 045,92 грн (-22,53%) , що свідчить про закриття, релокацію або збитковість середніх підприємств міста. Одночасно на -24 381 000,59 грн (-56,95%) впали надходження від Податку на прибуток комунальних підприємств (код 11020200). Муніципальні підприємства Одеси опинилися у стані фінансової кризи через заморожування тарифів для населення в умовах стрімкого подорожчання палива, розхідних матеріалів та додаткових витрат на ліквідацію наслідків обстрілів.

- Деформація ринку підакцизних товарів та землі (коди 14040100, 18010700): Скорочення роздрібного тютюнового акцизу (код 14040100) на -48 872 458,51 грн (-12,68%) свідчить про процеси тінізації ринку або зміну каналів постачання. Падіння земельного податку з фізичних осіб (код 18010700) на -5 113 221,52 грн (-18,81%) фіксує використання населенням воєнних податкових пільг або зниження операцій на ринку цивільного землекористування.

Здійснений аналіз податкових надходжень Одеської громади доводить що громада здатна обійтись без військового ПДФО та збільшити свій бюджет в умовах більшої необхідності надходжень до державного бюджету. Місто успішно здійснило транзит від моделі, що мала залежність від оборонного сектору (2022–2023 рр.), до автономної моделі самозабезпечення у 2024 році.

Основним джерелом наповнення бюджету став внутрішній цивільний сектор - наймані працівники приватних підприємств та самозайняті фізичні особи-підприємці. Проте стрімке просідання податків з юридичних осіб та збитковість комунального сектору стають серйозними викликами, які перетворюють бюджет Одеси з "бюджету розвитку" на "бюджет виживання".

2.3. Проблеми та виклики управління місцевими бюджетами в період воєнного стану

Переходячи до безпосереднього аналізу функціонування місцевих фінансів, варто зазначити, що під впливом чинників правового режиму воєнного стану органи місцевого самоврядування опинилися в ситуації подвійного тиску: з одного боку, відбулося різке стиснення доходної бази, а з іншого - виникли абсолютно нові, непередбачувані видаткові зобов'язання. Узагальнення ключових деструктивних факторів та викликів, які безпосередньо детермінують сучасний стан системи управління місцевими бюджетами в Україні, дозволяє класифікувати їх за кількома функціональними групами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключові проблеми управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану

Група проблем	Зміст проблем	Основні прояви
Фінансові	Обмеження ресурсів	Низька частка трансфертів, залежність від ПДФО
Видаткові	Зростання навантаження	Витрати на ВПО, оборону, соціальні послуги
Інституційні	Недостатня спроможність	Дефіцит кадрів, слабке планування
Інвестиційні	Зниження активності	Скорочення капітальних вкладень
Кризові	Вплив війни	Руйнування інфраструктури, релокація бізнесу
Демографічні	Міграція населення	Зменшення податкової бази

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Аналіз наведеної класифікації дозволяє глибше охарактеризувати природу

кожного з викликів. Фінансова група проблем на сучасному етапі пов'язана не лише зі зменшенням прямої підтримки з державного бюджету, а й із суттєвими змінами у податковому законодавстві. Зокрема, ударом для багатьох громад (особливо тих, де історично дислокувалися великі військові частини) стало вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів та його переспрямування до центрального бюджету на потреби оборонно-промислового комплексу. Це призвело до виникнення фіскального розриву та змусило громади шукати альтернативні джерела наповнення бюджетів в умовах, коли їхня інша податкова база суттєво послаблена.

Видаткові проблеми відображають зміну функціональної ролі місцевої влади. В умовах воєнного стану громади перетворилися в опорні центри забезпечення регіональної безпеки та захисту цивільного населення. Місцеві бюджети взяли на себе витрати з облаштування місць компактного проживання внутрішньо переміщених осіб (ВПО), забезпечення їхнього соціального захисту, фінансування будівництва та модернізації об'єктів цивільного захисту (укриттів) у закладах освіти та медицини. Окрім цього, значні обсяги коштів спрямовуються у вигляді субвенцій або прямих закупівель на потреби територіальної оборони та підтримання життєдіяльності критичної інфраструктури в умовах енергетичної кризи.

Кризові, інвестиційні та демографічні чинники діють одночасно та комплексно, створюючи довгострокові ризики для фінансової стійкості. Фізичне руйнування промислових підприємств та релокація бізнесу з прифронтових або постраждалих регіонів у відносно безпечні західні та центральні області України призвели до географічного дисбалансу фінансових ресурсів. Громади, які втратили бізнес, зафіксували падіння надходжень від єдиного податку, плати за землю та податку на нерухомість. Водночас масштабний відтік працездатного населення (демографічне стиснення) автоматично зменшує обсяги сплати традиційного («цивільного») ПДФО, який

є головним донором загального фонду місцевих кошторисів.

Внаслідок цього, інвестиційна активність на місцевому рівні практично нівельована. Управління капітальними видатками жорстко обмежене нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України (зокрема, Постановою № 590), яка чітко регламентує пріоритетність платежів Державної казначейської служби. Оскільки першочергово фінансуються захищені статті (заробітна плата бюджетників, медикаменти, комунальні послуги) та видатки на оборону, фінансування будь-яких довгострокових інфраструктурних проєктів розвитку громад відкладено до завершення воєнного стану.

Наостанок, інституційні проблеми поглиблюють кризу управління. Мобілізаційні процеси, а також вимушена еміграція призвели до вимивання кваліфікованих кадрів із профільних фінансових управлінь та департаментів місцевих рад. Управління бюджетом у поточному періоді вимагає від менеджерів на місцях навичок антикризового та сценарного планування, проте брак досвіду роботи в умовах форс-мажорних обставин часто призводить до неефективного касового виконання та помилок у прогнозуванні.

Зважаючи на масштабність та комплексний характер окреслених викликів, управління місцевими бюджетами в період воєнного стану не може обмежуватися лише пасивним очікуванням фінансової допомоги від держави. Сучасні реалії вимагають від керівництва територіальних громад активного пошуку та впровадження прикладних інструментів і антикризових заходів, здатних стабілізувати фінансову систему на локальному рівні. Систематизація пріоритетних напрямів та інструментарію, спрямованих на адаптацію місцевих фінансів до кризових умов, дозволяє сформувати цілісну матрицю модернізації управлінського процесу (табл. 2.3).

Аналізуючи механізми підвищення ефективності, необхідно підкреслити, що вони мають впроваджуватися комплексно. Зокрема, у фінансовому напрямі першочерговим завданням стає пошук внутрішніх резервів.

Таблиця 2.3

Механізми підвищення ефективності управління місцевими бюджетами

Напрямок	Механізм	Очікуваний результат
Фінансовий	Диверсифікація доходів, розвиток місцевого бізнесу	Зростання доходів громад
Інституційний	Підвищення кваліфікації кадрів	Посилення управлінської спроможності
Інвестиційний	Залучення міжнародної допомоги	Відновлення інфраструктури
Цифровий	Впровадження електронного бюджету	Прозорість і контроль
Антикризовий	Сценарне планування, резерви	Підвищення стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Оскільки традиційні інструменти наповнення бюджету через війну частково втрачені, місцева влада має зосередитися на проведенні ретельного аудиту місцевих податків: інвентаризації земель, виявленні прихованих об'єктів оподаткування нерухомим майном та створенні максимально сприятливих умов для малого і середнього бізнесу, який створює робочі місця на території громади.

Особливого значення в умовах війни набуває інвестиційний та антикризовий менеджмент. Через заморожування державних субвенцій на розвиток, єдиним реальним джерелом капітальних вкладень для багатьох громад стає міжнародне співробітництво. Залучення коштів іноземних фондів та участь у грантових програмах дозволяють громадам фінансувати відновлення критичної інфраструктури (водогонів, котельнь, лікарень), минаючи обмеження казначейського обслуговування. Це, у свою чергу, вимагає високої інституційної спроможності та діджиталізації - іноземні донори готові виділяти фінансування лише за умови абсолютної прозорості та використання цифрових інструментів контролю за витратами отриманих фінансових ресурсів.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління місцевими бюджетами в

умовах воєнного стану перейшло в площину жорсткого антикризового управління. Низька частка міжбюджетних трансфертів, вимивання кадрового потенціалу та руйнування інфраструктури сформували комплекс системних викликів. Проте, як демонструє практика, впровадження інноваційних фінансових механізмів, активна цифровізація та орієнтація на міжнародне партнерство спроможні не лише утримати фінансову стабільність територіальних громад, а й закласти надійний фундамент для їхньої подальшої повоєнної відбудови та сталого розвитку.

Висновки до розділу 2

Дослідженням нормативного поля доведено, що введення воєнного стану спричинило радикальний зсув від класичної децентралізації до тимчасової централізації фінансових функцій. З'ясовано, що ухвалення Постанов КМУ № 252 та № 590 дозволило спростити процедури бюджетного процесу до операційного мінімуму, зняти обмеження на обсяги резервних фондів та впровадити жорсткий казначейський контроль. Констатовано, що такі кроки хоч і забезпечили мобільність публічних фінансів у критичний момент, проте суттєво обмежили господарську самостійність міст.

Встановлено, що ухвалення Закону № 3428-IX щодо стовідсоткового вилучення податку з грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету докорінно змінило фінансову архітектуру другого рівня децентралізації. На прикладі Одеської громади доведено, що втрата цього ресурсу зумовила зміну функціонального типу місцевого кошторису: відбувся вимушений транзит від «бюджету розвитку» до «бюджету виживання та утримання»

Емпіричним аналізом виконання дохідної частини виявлено складну внутрішню аномалію: загальний чистий приріст податкових надходжень Одеси

у 2024 році склав +6,06%. Виявлено, що значне падіння від втрати військового податку було повністю компенсоване за рахунок цивільного ПДФО (унаслідок вимушеної індексації окладів роботодавцями) та Єдиного податку з фізичних осіб (+44,71% через скасування пільг за Законом № 3219-IX). Таким чином підтверджено, що саме дрібне підприємництво та цивільна зайнятість виступили базовими амортизаторами кризи.

В ході аналізу структури податкових груп виявлено зони серйозного фіскального виснаження. Документально підтверджено просідання Єдиного податку з юридичних осіб на -22,53%, що свідчить про системне згорання діяльності середнього бізнесу. Окрім того, виявлено катастрофічне падіння надходжень від податку на прибуток комунальних підприємств (-56,95%).

Доведено, що органи місцевого самоврядування опинилися в ситуації подвійного тиску: різкого стиснення податкової бази через міграцію та руйнування бізнесу одночасно з появою нових видаткових зобов'язань (утримання ВПО, облаштування укриттів, фінансування ТрО). Оскільки інвестиційна діяльність обмежена нормами Постанови № 590, обґрунтовано безальтернативність переходу муніципального управління до жорсткого сценарного планування, ретельного аудиту внутрішніх резервів (майна та землі) та активного залучення міжнародної грантової допомоги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ

3.1. Основні напрями модернізації управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану

Модернізація системи управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану є об'єктивною вимогою, спрямованою на забезпечення життєздатності та адаптивності фінансової системи держави до безпрецедентних шоків. Як чітко зафіксовано в положеннях Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України № 179 [36], стійкість регіональних та локальних фінансових систем у період тривалих кризових викликів безпосередньо залежить від здатності органів публічної влади оперативно використати інструменти мобілізаційного менеджменту. Поточна ситуація в Україні актуалізує необхідність системного перегляду засад взаємодії між центральними та місцевими рівнями управління з метою збалансування загальнодержавних оборонних інтересів та базових фінансових потреб територіальних громад. Спрямування державної політики на гнучкість муніципальних фінансів виступає базовим фактором збереження соціально-економічної стабільності регіонів та запобігання деструктивним процесам на локальному рівні. Одним із ключових стратегічних напрямів такої модернізації у поточному періоді є розробка та впровадження дієвих компенсаційних інструментів міжбюджетного регулювання у відповідь на фінансові втрати громад, зумовлені дією Закону України № 3428-IX щодо вилучення «військового» податку на доходи фізичних осіб [37].

Таблиця 3.1

**Основні напрями модернізації управління місцевими бюджетами в умовах
воєнного стану**

Напрямок модернізації	Суть та інструменти реалізації реформи	Нормативно-стратегічне підґрунтя	Очікуваний ефект для бюджетної системи
Компенсаційне міжбюджетне регулювання	Відхід від уніфікованого підходу до громад та запровадження диференційованих цільових дотацій на основі динамічної системи індексів вразливості територій (руйнування, ВПО, наближеність до зони бойових дій).	Орієнтири Міністерства фінансів України; відповідь на дію Закону України № 3428-IX [37]	Нейтралізація критичних касових розривів; забезпечення фінансової справедливості для прифронтових, деокупованих та транзитних громад.
Лібералізація казначейського обслуговування	Оптимізація черговості виконання платежів ДКСУ; розширення прав місцевих фінансових органів щодо безперешкодного фінансування капітальних видатків у межах другої черги платежів.	Урядові нормативно-правові акти (зокрема, постанови КМУ)	Підвищення операційної гнучкості та самостійності міст; оперативна ліквідація наслідків руйнувань комунальної та енергетичної інфраструктури.
Відновлення податкового потенціалу	Адаптація податкового інструментарію через створення територіальних податкових інкубаторів або індустріальних парків із пільговими режимами справляння місцевих податків і зборів для підтримки бізнесу.	Стратегія реформування системи управління публічними фінансами [38]	Формування стійкої основи для майбутнього самозабезпечення територіальних громад в умовах воєнного часу.
Реформування муніципальних запозичень	Розробка державних гарантійних механізмів для емісії цільових муніципальних облігацій воєнної відбудови великими містами й логістичними	Національна економічна стратегія на період до 2030 року (Постанова	Мобілізація внутрішніх ресурсів приватного сектору та міжнародних інвесторів; зниження прямого

Напрямок модернізації	Суть та інструменти реалізації реформи	Нормативно-стратегічне підґрунтя	Очікуваний ефект для бюджетної системи
	центрами.	КМУ № 179) [36]	навантаження на державний бюджет.
Трансформація внутрішнього контролю	Перехід від класичного фіксатора порушень (пост-аудиту) до операційного ризик-менеджменту (пре-аудиту); обов'язковий попередній фінансовий моніторинг рішень щодо витрат із резервних фондів.	Внутрішньо системна модернізація ОМС відповідно до вимог воєнного стану	Нівелювання ризиків блокування транзакцій Казначейством; підвищення довіри центральної влади до фінансових рішень муніципалітетів.
Кадрове забезпечення менеджменту	Створення уніфікованих програм підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних фінансистів за напрямками мобілізаційної економіки та взаємодії з міжнародними донорами.	Загальнодержавна політика у сфері публічних фінансів	Підвищення інституційної стійкості держави через ефективне та професійне використання кожної гривні на локальному рівні.

Джерело: сформовано автором на основі [37] [38]

На нормативному рівні переспрямування цих фінансових потоків до загального фонду державного бюджету з метою фінансування оборонно-промислового комплексу хоч і є виправданим кроком в умовах війни, проте вимагає паралельної модернізації та вирівнювання податкоспроможності територій, що задекларовано у орієнтирах Міністерства фінансів України. Основним вектором реформування тут має стати відхід від уніфікованого підходу до громад та запровадження диференційованих цільових дотацій. Зокрема, модернізація передбачає виокремлення спеціальних трансфертів для прифронтових, деокупованих та транзитних територій, які зазнають найбільшого навантаження через руйнування локального бізнесу та необхідність утримання внутрішньо переміщених осіб. Такі кроки дозволять

нейтралізувати критичні касові розриви та забезпечити виконання органами місцевого самоврядування їхніх невідкладних зобов'язань.

Наступним стратегічним вектором виступає лібералізація та підвищення гнучкості механізмів казначейського обслуговування, що регулюються урядовими нормативними актами. Через виклики особливого режиму виникає потреба в оптимізації черговості виконання платежів Державною казначейською службою, що дозволить розширити операційну самостійність міст.

Модернізаційний підхід передбачає нормативне розширення прав місцевих фінансових органів щодо безперешкодного фінансування капітальних видатків у межах другої черги платежів, якщо такі витрати спрямовані на оперативне відновлення пошкоджених об'єктів комунального господарства, енергетичної інфраструктури, систем водопостачання та міського пасажирського транспорту. Обмеження надмірного бюрократичного тиску та усунення штучних затримок у проведенні транзакцій дозволять муніципальним менеджерам оперативно ліквідовувати наслідки надзвичайних ситуацій воєнного характеру, забезпечуючи життєдіяльність міст без порушення загальної фінансової дисципліни держави.

Важливим елементом модернізації фінансового менеджменту на загальнодержавному та регіональному рівнях є стимулювання відновлення податкового потенціалу громад через інституційну підтримку локального бізнесу. У цьому контексті, згідно зі стратегічними планами уряду щодо розвитку децентралізації, вбачається доцільним адаптація податкового інструментарію до умов воєнного часу шляхом створення територіальних податкових інкубаторів або індустріальних парків із пільговими режимами справляння місцевих податків і зборів. Надання органам місцевого самоврядування додаткових законодавчих повноважень щодо гнучкості справляння податків дозволить сформувати стійку основу для майбутнього

самозабезпечення громад відповідно до загальної Стратегії реформування системи управління публічними фінансами [38].

Модернізаційні процеси управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану мають базуватися на переході від політики тотальних обмежень до формування збалансованого механізму, що поєднує жорсткий державний контроль з інструментами фінансової компенсації та економічного стимулювання територій, що створює передумови для подальшого впровадження інноваційних та цифрових рішень у фінансову практику громад.

Важливим аспектом інституційного забезпечення модернізації є деталізація механізму розподілу додаткових дотацій, адже проголошений курс на диференціацію фінансової підтримки громад потребує чітких, прозорих та автоматизованих критеріїв. Впровадження нової архітектури міжбюджетних відносин має базуватись на створенні динамічної системи індексів вразливості територій, яка б враховувала не лише рівень падіння базового оподаткування, але й значну вагу руйнувань критичної інфраструктури, кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб на одну тисячу осіб постійного населення, а також географічну наближеність до зони ведення активних бойових дій. Нормативне закріплення такої методики у Бюджетному кодексі України дозволить мінімізувати суб'єктивний фактор при розподілі коштів міжбюджетних трансфертів та забезпечить фінансову справедливість для муніципалітетів, які несуть найбільше соціогуманітарне та безпекове навантаження. Це створить передумови для формування середньострокового бюджетного планування навіть в умовах військової невизначеності.

Окремої уваги потребує реформування інституту місцевих запозичень та управління муніципальним боргом в особливий період. Поточні законодавчі обмеження практично блокують можливість залучення громадами внутрішніх та зовнішніх кредитних ресурсів під капітальні проекти, що є виправданим із погляду загальної макроекономічної стабільності, проте суттєво обмежує

інструментарій відбудови. Модернізаційний вектор у цьому напрямі передбачає розробку державних гарантійних механізмів для цільових муніципальних облігацій воєнної відбудови відповідно до загальних цілей Національної економічної стратегії [36]. Надання великим містам (зокрема, логістичним та промисловим центрам, таким як Одеса) права здійснювати емісію спеціальних облігацій під гарантії уряду для відновлення об'єктів критичної інфраструктури дозволить мобілізувати внутрішні ресурси приватного сектору та кошти міжнародних інституційних інвесторів, знижуючи пряме навантаження на Державний бюджет України.

Паралельно з цим, суттєвої трансформації вимагає система внутрішнього фінансового контролю та аудиту в органах місцевого самоврядування. В умовах дефіциту фінансових ресурсів та жорстких обмежень, накладених казначейськими процедурами, функція внутрішнього аудиту має трансформуватися з класичного фіксатора порушень (пост-аудиту) у стратегічний інструмент операційного ризик-менеджменту (пре-аудит). Модернізація передбачає обов'язкове запровадження процедур попереднього фінансового моніторингу всіх рішень виконавчих органів міських рад, що стосуються виділення коштів із резервних фондів. Це дозволить оцінювати доцільність та ефективність витрат ще до моменту направлення платіжних доручень до Державної казначейської служби, що нівелює ризики блокування транзакцій через невідповідність пріоритетам оборонного стану та підвищить загальну довіру центральної влади до фінансової політики муніципалітетів.

Нарешті, модернізаційні процеси управління місцевими бюджетами повинні включати реформування системи кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації фінансових менеджерів на місцях. Специфіка воєнного стану вимагає від працівників профільних департаментів володіння інструментами кризового менеджменту, оперативного перепланування та управління ризиками. Державна політика у сфері публічних фінансів має бути

спрямована на створення уніфікованих програм підготовки муніципальних фінансистів за напрямками мобілізаційної економіки та взаємодії з міжнародними донорськими організаціями. Формування високої професійної спроможності місцевих управлінських кадрів є невід'ємною частиною загальної інституційної стійкості держави, оскільки ефективність використання кожної гривні на локальному рівні безпосередньо конвертується в оборонну та економічну міцність усієї національної системи.

Отже, модернізація системи управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану повинна бути спрямована на формування більш адаптивної, стійкої та ефективної моделі муніципального фінансового менеджменту. Ключовими напрямками таких перетворень є вдосконалення механізмів міжбюджетного регулювання, підвищення гнучкості казначейського обслуговування, відновлення податкового потенціалу територіальних громад, розвиток інструментів муніципальних запозичень, трансформація системи внутрішнього контролю та зміцнення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. Реалізація зазначених заходів сприятиме забезпеченню фінансової стійкості громад, підвищенню якості управлінських рішень і створенню передумов для ефективного післявоєнного відновлення та довгострокового соціально-економічного розвитку територій.

3.2. Цифрові інструменти та інноваційні підходи в управлінні місцевими бюджетами

Впровадження цифрових інструментів та інноваційних підходів у практику муніципального менеджменту виступає передумовою підвищення ефективності, прозорості та стійкості системи управління місцевими бюджетами. Особливої актуальності цей процес набуває в умовах воєнного

стану, коли традиційні механізми фінансового адміністрування стикаються з критичними логістичними та інфраструктурними викликами. Відповідно до засад Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами, затвердженої Міністерством фінансів України [38], переведення бюджетних процедур у цифровий формат дозволяє забезпечити безперервність функціонування фінансових органів навіть у ситуаціях фізичного руйнування адміністративних будівель чи тимчасової втрати доступу до локальних серверів. Головним архітектурним рішенням у цьому контексті виступає міграція муніципальних баз даних та операційних систем на захищені хмарні платформи, що гарантує високий рівень кіберрезильєнтності, збереження критичної фінансової інформації та можливість дистанційного здійснення казначейських платежів фінансовими менеджерами з будь-якої безпечної точки.

Центральним елементом цифровізації локальних фінансів є розгортання та інтеграція комплексних інформаційно-аналітичних систем автоматизації бюджетного процесу. Подібні інноваційні платформи дозволяють забезпечити наскрізний контроль за всіма етапами бюджетного циклу - від прогнозування та моделювання доходів до моніторингу результативності видаткової частини в режимі реального часу. На практиці використання інтегрованих систем автоматизації забезпечує оперативний електронний документообіг між профільними департаментами міських рад, розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та територіальними органами Державної казначейської служби України. Це мінімізує тривалість погоджувальних процедур та усуває людський фактор, що критично важливо під час війни, коли виникає необхідність миттєвого перерозподілу коштів резервного фонду на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій, фінансування оборонних заходів чи терміновий ремонт об'єктів життєзабезпечення міст.

Важливим вектором інноваційного оновлення системи управління муніципальними фінансами є розширення інструментів транспарентності через

державні та локальні портали відкритих даних. Нормативно-правовим підґрунтям цього напряму виступає Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [39], який регламентує обов'язковість оприлюднення інформації про виконання бюджетних програм. Функціонування Державного веб-порталу бюджету для громадян «Open Budget» та єдиного веб-порталу використання публічних коштів «E-data» трансформувало архітектуру взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та суспільством. Доступ до деталізованої інформації у формі машинозчитуваних даних дозволяє здійснювати глибокий моніторинг фінансового стану громад, аналізувати структуру податкових надходжень та детальний розподіл витрат. На прикладі Одеської міської територіальної громади використання цих інструментів дає змогу відстежувати ефективність адміністрування місцевих податків та динаміку витрат на цивільний захист, що посилює громадський контроль та підвищує рівень довіри до інституцій місцевої влади в кризовий період.

Поряд із системами моніторингу та звітності, вагоме значення у модернізації бюджетного менеджменту мають інноваційні цифрові інструменти залучення громадян до бюджетного процесу, відомі як технології електронної партисипації (Civic Tech). Навіть в умовах воєнних обмежень, які зумовили тимчасове згортання багатьох класичних проєктів розвитку. Адаптація та переведення «Громадського бюджету» (бюджету участі) в онлайн-простір виступає дієвим механізмом збереження соціальної згуртованості. Використання спеціалізованих веб-платформ (зокрема, інтегрованих із державним сервісом «Дія» для верифікації користувачів) дозволяє мешканцям громад, включно з внутрішньо переміщеними особами та вимушеними мігрантами за кордоном, дистанційно брати участь в обговоренні та голосуванні за локальні ініціативи відновлення.

Окрім цього, перспективним інноваційним підходом є впровадження у фінансовий аналіз технологій великих даних (Big Data) та елементів штучного

інтелекту для моделювання ризиків невиконання дохідної частини бюджету на основі коливань економічної активності бізнесу. Цифровізація виступає не просто технічним інструментом оптимізації процесів, а стає стратегічною платформою для формування гнучкого, інклюзивного та стійкого муніципального фінансового менеджменту воєнного та повоєнного часу [41].

Подальший розвиток інноваційного інструментарію нерозривно пов'язаний із забезпеченням функціональної інтеграції муніципальних фінансових систем із базовими державними реєстрами через систему електронної взаємодії «Трембіта». Як зазначається у звітних матеріалах європейського проєкту взаємодії електронного урядування в Україні «EGOV4UKRAINE» [40], в умовах жорсткої обмеженості ресурсів місцевих бюджетів критичного значення набуває оптимізація видатків на соціальний захист населення та надання цільової матеріальної допомоги.

Цифрова верифікація реципієнтів бюджетних коштів шляхом автоматизованого зіставлення даних локальних управлінь соціального захисту з реєстрами податкової служби, пенсійного фонду та Єдиним державним демографічним реєстром дозволяє превентивно виявляти невідповідності та унеможливлювати фінансування неіснуючих осіб чи дублювання виплат.

Окремим напрямом інноваційної модернізації є впровадження в практику управління місцевими фінансами геоінформаційних систем. Просторова аналітика є ефективним механізмом нарощування дохідної бази територіальних громад, зокрема в частині адміністрування місцевих податків і зборів. Інтеграція фінансових баз даних міської ради з цифровими кадастровими картами та просторовими реєстрами прав на нерухоме майно надає органам місцевого самоврядування можливість автоматизовано виявляти тіньові об'єкти господарювання, неоформлені земельні ділянки та комерційну нерухомість, що ухиляється від оподаткування. Крім того, в умовах післявоєнної відбудови застосування ГІС-технологій дозволить муніципалітетам візуалізувати напрями

капітальних інвестицій, проектуючи бюджетні витрати безпосередньо на електронну карту міста для оптимізації логістики відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів.

У перспективі залучення міжнародної допомоги та грантових ресурсів для відбудови територій безальтернативним інноваційним кроком стає поступове впровадження технології розподіленого реєстру (блокчейн) у процеси муніципальних закупівель та цільового інвестування.

Архітектура смарт-контрактів дозволяє алгоритмізувати виконання бюджетних зобов'язань, коли транзакція або оплата за виконані підрядні роботи з відновлення інфраструктури здійснюється автоматично лише після цифрового підтвердження проходження всіх етапів технічного нагляду та аудиту. Використання блокчейн-технологій формує абсолютно прозорий, простежуваний та незмінний слід кожного платежу, що є ключовою вимогою міжнародних інституційних донорів та іноземних міст-побратимів при наданні прямої фінансової підтримки безпосередньо до бюджетів українських громад в обхід центральних державних структур.

Разом з тим, зростаюча залежність публічного управління від інформаційно-комунікаційних технологій формує нові виклики для фінансової безпеки на локальному рівні, що вимагає паралельного посилення муніципальної кіберрезильєнтності.

Інноваційні підходи до управління місцевими бюджетами мають обов'язково передбачати цільове фінансування заходів із захисту критичної інформаційної інфраструктури місцевих рад від цілеспрямованих кібератак. Модернізація захисних контурів шляхом впровадження систем криптографічного шифрування даних, багатофакторної автентифікації посадових осіб фінансових управлінь та регулярного проведення стрес-тестів електронних казначейських модулів є запорукою збереження цифрового суверенітету громади.

Комплексна цифровізація перетворюється на багатовимірну екосистему, де інноваційні фінансові інструменти тісно переплітаються з новітніми технологіями інформаційної безпеки, просторового планування та міжвідомчої електронної взаємодії, що в сукупності забезпечує вищий рівень управлінської ефективності.

Таблиця 3.2

Сфера застосування цифрових інструментів та очікуваний фінансовий ефект

Цифровий інструмент	Функціональне призначення та сфера застосування в ОМС	Нормативно-інституційне підґрунтя (джерело)	Очікуваний управлінський та фінансовий ефект
Захищені хмарні платформи (хмарна міграція баз даних)	Переведення бюджетних процедур, операційних систем та муніципальних баз даних у хмарне середовище для дистанційного здійснення платежів.	Стратегія цифровізації системи управління публічними фінансами Мінфіну [38]	Забезпечення кіберрезильєнтності, безперервності функціонування фінансових органів у разі фізичного руйнування інфраструктури.
Інтегровані інформаційно-аналітичні системи автоматизації	Наскрізний контроль бюджетного циклу (від моделювання доходів до видатків); оперативний електронний документообіг з ДКСУ та розпорядниками коштів.	Внутрішньосистемна модернізація муніципального менеджменту	Мінімізація тривалості погоджувальних процедур, усунення людського фактору при терміновому перерозподілі коштів резервного фонду.
Портали відкритих даних («Open Budget», «E-data»)	Оприлюднення деталізованої інформації про виконання бюджетних програм у формі машинозчитуваних даних (на прикладі Одеської громади).	Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [39]	Підвищення транспарентності, посилення громадського контролю за витратами на цивільний захист та адмініструванням податків.

Цифровий інструмент	Функціональне призначення та сфера застосування в ОМС	Нормативно-інституційне підґрунтя (джерело)	Очікуваний управлінський та фінансовий ефект
Технології електронної партисипації (Civic Tech)	Адаптація та переведення проєкту «Громадський бюджет» (бюджет участі) в онлайн-простір з верифікацією користувачів через державний сервіс «Дія».	Інструменти електронної демократії в умовах воєнного стану	Збереження соціальної згуртованості; дистанційне залучення до голосування ВПО та вимушених мігрантів за кордоном.
Технології великих даних (Big Data) та Штучний Інтелект	Аналітичне моделювання фінансових ризиків та прогнозування ймовірності невиконання дохідної частини місцевого бюджету.	Стратегічні підходи до ризик-менеджменту в публічних фінансах	Своєчасне виявлення коливань економічної активності локального бізнесу та превентивне реагування на бюджетні загрози.
Система електронної взаємодії «Трембіта»	Функціональна інтеграція муніципальних фінансових систем із базовими держреєстрами (ДПС, ПФУ, ЄДДР) для верифікації реципієнтів коштів.	Звітні матеріали європейського проєкту «EGOV4UKRAINE» [40]	Оптимізація видатків на соціальний захист; унеможливлення фінансування неіснуючих осіб чи дублювання виплат.
Геоінформаційні системи (ГІС-технології)	Просторова аналітика; інтеграція фінансових баз ОМС із цифровими кадастровими картами та реєстрами прав на нерухоме майно.	Інструменти просторового планування та муніципального контролю	Автоматизоване виявлення тіньових об'єктів і неоформлених ділянок (зростання податків); візуалізація інвестицій для відбудови.
Технологія розподіленого реєстру (Блокчейн)	Впровадження архітектури смарт-контрактів у процеси муніципальних закупівель та	Інноваційні підходи до залучення міжнародної грантової допомоги	Автоматизація виплат після технагляду; створення абсолютно прозорого й незмінного сліду

Цифровий інструмент	Функціональне призначення та сфера застосування в ОМС	Нормативно-інституційне підґрунтя (джерело)	Очікуваний управлінський та фінансовий ефект
	цільового інвестування відбудови.		платежів для міжнародних донорів.

Джерело: сформовано автором на основі [38] [40] [41]

Отже, цифровізація управління місцевими бюджетами виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності, прозорості та стійкості муніципальних фінансів в умовах воєнних і повоєнних викликів. Використання сучасних цифрових інструментів — від хмарних технологій та інтегрованих інформаційно-аналітичних систем до Big Data, штучного інтелекту, ГІС-технологій та блокчейн-рішень — дозволяє оптимізувати бюджетні процеси, посилити контроль за використанням публічних коштів і забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Водночас успішна цифрова трансформація місцевих фінансів потребує належного рівня кіберзахисту, розвитку кадрового потенціалу та подальшої інтеграції муніципальних інформаційних систем із загальнодержавними цифровими платформами. Таким чином, впровадження інноваційних підходів створює передумови для формування адаптивної, відкритої та фінансово стійкої системи управління місцевими бюджетами.

3.3. Вдосконалення механізмів управління місцевими бюджетами на місцевому рівні

Вдосконалення внутрішніх механізмів управління місцевими бюджетами безпосередньо на рівні територіальних громад є завершальним елементом

формування ефективної, стійкої та адаптивної системи муніципальних фінансів. Реалізація загальнодержавних реформ, інструментів цифровізації та нових підходів до публічного фінансового управління можлива лише за умови їх належного впровадження на місцевому рівні виконавчими органами рад.

Основоположним орієнтиром такого процесу залишаються принципи, закріплені у Європейській хартії місцевого самоврядування [42], які передбачають забезпечення територіальних громад достатніми фінансовими ресурсами та правом самостійно розпоряджатися ними відповідно до власних повноважень. У сучасних умовах воєнних та післявоєнних викликів реалізація цих принципів потребує переходу від традиційного управління бюджетом до проактивної моделі фінансового менеджменту, що ґрунтується на стратегічному плануванні, управлінні ризиками, підвищенні ефективності видатків та максимальному використанні внутрішнього економічного потенціалу громади.

Першочерговим напрямом удосконалення місцевого бюджетного управління є розвиток середньострокового бюджетного планування. Практика складання виключно річних фінансових планів в умовах високої економічної невизначеності не дозволяє забезпечити належну послідовність реалізації масштабних інфраструктурних проєктів та програм відновлення територій. Тому органи місцевого самоврядування повинні формувати трирічні бюджетні прогнози, які враховуватимуть реалістичні сценарії зміни доходної бази, потреби у фінансуванні критичної інфраструктури та прогнозні межі бюджетних зобов'язань.

Відповідно до аналітичних рекомендацій Національного інституту стратегічних досліджень щодо забезпечення стабільності публічних фінансів [43], важливим доповненням до такого підходу має стати регулярне стрес-тестування місцевих бюджетів, яке дозволяє оцінити їхню стійкість до можливих кризових ситуацій, зокрема скорочення податкових надходжень, припинення діяльності бюджетоутворюючих підприємств або необхідності

термінового фінансування заходів із ліквідації наслідків руйнувань.

Одним із ключових резервів підвищення фінансової самостійності територіальних громад є вдосконалення політики управління власними доходами. Значний потенціал у цьому напрямі пов'язаний із проведенням комплексної цифрової інвентаризації комунального майна, земельних ресурсів та інших активів громади. Практика свідчить, що частина об'єктів комунальної власності використовується недостатньо ефективно або не забезпечує належного рівня надходжень через застарілі договори оренди, невідповідність ставок ринковим умовам чи недосконале адміністрування. Запровадження системного внутрішнього аудиту активів, перегляд умов їх використання, актуалізація нормативно-грошової оцінки земель та забезпечення прозорості майнових відносин здатні збільшити обсяг неподаткових доходів місцевих бюджетів і посилити фінансову незалежність громад.

Не менш важливим напрямом модернізації є підвищення ефективності управління видатковою частиною бюджету. В умовах обмеженості фінансових ресурсів органи місцевого самоврядування повинні застосовувати чітку систему пріоритетності видатків, забезпечуючи насамперед фінансування заходів цивільного захисту, підтримки критичної інфраструктури, соціального забезпечення населення та безперервного функціонування житлово-комунального господарства. Одночасно необхідною є оптимізація мережі бюджетних установ шляхом розвитку міжмуніципального співробітництва, що дозволяє декільком громадам спільно утримувати об'єкти соціальної та адміністративної інфраструктури без дублювання функцій і надмірного фінансового навантаження.

Суттєвий потенціал зменшення поточних видатків місцевих бюджетів пов'язаний із реалізацією заходів енергетичної модернізації комунального сектору. Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому напрямі є застосування механізмів енергосервісу (ЕСКО-контрактів), за якими приватні

інвестори фінансують заходи з термомодернізації будівель, модернізації систем опалення та впровадження енергоощадних технологій, а повернення вкладених коштів здійснюється за рахунок фактично досягнутої економії енергоресурсів. Такий механізм дозволяє територіальним громадам оновлювати об'єкти комунальної сфери без значного початкового навантаження на місцевий бюджет та забезпечує довгострокове скорочення експлуатаційних витрат.

Важливою складовою удосконалення локального фінансового управління є запровадження системи постійного фінансового ризик-менеджменту. В умовах воєнного стану традиційний підхід до управління бюджетом є недостатнім, оскільки фінансові ризики можуть виникати раптово та мати значний вплив на стабільність функціонування громади.

Доцільним є формування «профілю фінансових ризиків громади», який міститиме оцінку потенційних загроз, їх імовірність, можливі наслідки та механізми оперативного реагування. Наявність заздалегідь розроблених сценаріїв дій у випадку різкого скорочення доходів, руйнування об'єктів критичної інфраструктури або виникнення надзвичайних ситуацій дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризик виникнення бюджетних дисбалансів.

Окремим напрямом розвитку місцевого фінансового менеджменту має стати диверсифікація джерел залучення ресурсів через використання механізмів публічно-приватного партнерства, грантових програм міжнародних організацій та інструментів колективного фінансування. В сучасних умовах органи місцевого самоврядування повинні виконувати не лише функцію розподілу бюджетних ресурсів, але й виступати активними учасниками залучення інвестицій у розвиток територій. Співпраця з приватним сектором у сферах відновлення комунальної інфраструктури, модернізації систем водо- та теплопостачання, розвитку логістичних і соціальних об'єктів дозволить зменшити навантаження на місцеві бюджети та прискорити процес відновлення

громад.

Таким чином, удосконалення механізмів управління місцевими бюджетами на місцевому рівні має здійснюватися комплексно та поєднувати стратегічне планування, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток власної дохідної бази, управління фінансовими ризиками та активне залучення зовнішніх джерел фінансування. Формування такої моделі муніципального фінансового менеджменту забезпечить не лише стабільне функціонування територіальних громад в умовах воєнних викликів, але й створить основу для їхнього довгострокового соціально-економічного відновлення та сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що модернізація системи управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану є необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та збереження їхньої спроможності виконувати базові публічні функції. Адаптація муніципальних фінансів до кризових викликів потребує переходу від переважно обмежувальної моделі управління до більш гнучкого підходу, заснованого на принципах мобілізаційного фінансового менеджменту, управління ризиками та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Визначено основні напрями модернізації бюджетного механізму, серед яких ключове значення мають удосконалення міжбюджетного регулювання, розвиток компенсаторних механізмів підтримки громад, які зазнали найбільших фінансових втрат, а також підвищення гнучкості казначейського обслуговування. Запровадження диференційованого підходу до розподілу фінансової підтримки має ґрунтуватися на об'єктивних показниках вразливості

територій, зокрема масштабах руйнування інфраструктури, наближеності до районів ведення бойових дій, рівні економічної активності та кількості внутрішньо переміщених осіб.

Доведено, що важливим інструментом підвищення ефективності та стійкості місцевих фінансів виступає цифровізація бюджетного процесу. Використання хмарних технологій, інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, інструментів великих даних, геоінформаційних систем, електронних платформ відкритих даних та інших цифрових рішень сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню прозорості використання бюджетних ресурсів, посиленню громадського контролю та вдосконаленню фінансового прогнозування. Водночас інтеграція муніципальних інформаційних систем із державними електронними реєстрами забезпечує більш якісне адміністрування соціальних виплат, облік комунальних активів та виявлення додаткових резервів зростання доходів місцевих бюджетів.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальних громад повинно здійснюватися шляхом запровадження середньострокового бюджетного планування, системного управління фінансовими ризиками, оптимізації структури видатків та розширення співробітництва між громадами у сфері утримання об'єктів спільної інфраструктури. Важливе значення також має активізація роботи з управління комунальними активами, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства та впровадження енергоефективних технологій, що дозволить зменшити поточні бюджетні витрати та зміцнити фінансову самодостатність територіальних громад.

Таким чином, комплексна модернізація механізмів управління місцевими бюджетами має поєднувати інституційні реформи, цифрову трансформацію, удосконалення фінансового планування та пошук нових джерел розвитку. Реалізація зазначених заходів створює підґрунтя для формування адаптивної,

прозорості та фінансово стійкої системи місцевого самоврядування, здатної ефективно функціонувати в умовах воєнних викликів та забезпечувати довгострокове відновлення і розвиток територіальних громад.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне, нормативно-правове та прикладне дослідження системи управління місцевими бюджетами України в умовах воєнного стану. На основі аналізу наукових підходів, чинного законодавства, міжнародного досвіду та фактичних показників виконання бюджету Одеської міської територіальної громади сформульовано такі висновки.

Досліджено економічну сутність, роль та принципи функціонування місцевих бюджетів у системі публічного управління. Встановлено, що місцеві бюджети виступають основним фінансовим інструментом реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Їх ефективне функціонування ґрунтується на принципах самостійності, збалансованості, прозорості, цільового використання коштів та відповідальності учасників бюджетного процесу. Визначено, що фінансова децентралізація сприяла зміцненню ресурсної бази громад, проте в умовах воєнного стану виникла об'єктивна необхідність часткового посилення централізованого перерозподілу фінансових ресурсів для забезпечення пріоритетних потреб оборони та безпеки держави.

Проаналізовано сучасні механізми управління місцевими фінансами та досліджено можливості адаптації зарубіжного досвіду до українських умов. Встановлено, що ефективні моделі муніципального управління розвинених держав базуються на поєднанні фінансової автономії територій, відповідальної бюджетної політики, середньострокового планування, розвиненої системи внутрішнього контролю та активного залучення громадян до бюджетного процесу. Доведено доцільність впровадження в Україні окремих зарубіжних практик, зокрема інструментів фінансового ризик-менеджменту,

партисипативного бюджетування, розвитку міжмуніципального співробітництва та диверсифікації джерел фінансування місцевого розвитку.

Охарактеризовано трансформацію нормативно-правового забезпечення управління місцевими бюджетами під впливом воєнного стану. Визначено, що зміни до бюджетного законодавства та особливий порядок казначейського обслуговування, встановлений Постановою Кабінету Міністрів України № 590, суттєво змінили механізм реалізації місцевої бюджетної політики. Запровадження пріоритетності видатків забезпечило концентрацію фінансових ресурсів на оборонних, соціальних та гуманітарних потребах держави, проте водночас обмежило можливості територіальних громад щодо реалізації довгострокових капітальних проєктів і зменшило рівень їхньої фінансової гнучкості.

Проведено горизонтальний аналіз фактичного виконання дохідної частини бюджету Одеської міської територіальної громади за 2023–2024 роки у розрізі податкових надходжень. Встановлено, що, незважаючи на вилучення надходжень від так званого «військового» податку на доходи фізичних осіб відповідно до Закону України № 3428-IX, податкова база громади зберегла відносну стійкість. Загальний обсяг податкових надходжень у 2024 році збільшився на 631 927 546,42 грн, або на 6,06 %, порівняно з попереднім роком. Водночас аналіз структури доходів засвідчив суттєву внутрішню трансформацію податкових надходжень: зростання цивільного ПДФО, спричинене підвищенням рівня заробітних плат та інфляційними процесами, частково компенсувало втрату оборонного фінансового ресурсу, однак не усунуло загальну проблему скорочення фінансового потенціалу громади для реалізації програм розвитку.

Виявлено ключові проблеми та виклики, які визначають сучасний стан управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу. До основних деструктивних факторів належать зменшення фінансової автономії громад

внаслідок централізації окремих джерел доходів, обмеження капітальних видатків, посилення залежності окремих територій від міжбюджетних трансфертів, інфляційне знецінення бюджетних ресурсів, руйнування інфраструктури та необхідність фінансування додаткових заходів цивільного захисту. Встановлено, що подолання зазначених викликів потребує переходу від моделі короткострокового реагування до системного управління фінансовими ризиками та формування більш адаптивної моделі муніципального фінансового менеджменту.

Сформовано стратегічні напрями модернізації системи управління місцевими бюджетами в умовах воєнного та повоєнного відновлення. Обґрунтовано доцільність удосконалення механізмів міжбюджетного регулювання шляхом застосування диференційованих критеріїв оцінки вразливості громад, підвищення гнучкості казначейського обслуговування щодо фінансування критично важливих капітальних видатків, розвитку середньострокового бюджетного планування та запровадження систем фінансового ризик-менеджменту. Визначено, що важливими напрямками подальшого реформування є цифровізація бюджетного процесу через використання хмарних технологій, інформаційно-аналітичних систем, інструментів відкритих даних, технологій Big Data, геоінформаційних систем і засобів електронної взаємодії, а також удосконалення внутрішніх механізмів управління активами громади, застосування енергосервісних контрактів, розвиток публічно-приватного партнерства та активізація залучення міжнародної фінансової допомоги.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що забезпечення стійкості місцевих бюджетів в умовах воєнного стану потребує комплексної модернізації системи муніципального фінансового менеджменту. Поєднання нормативних змін, цифрової трансформації, удосконалення механізмів стратегічного планування, ефективного управління комунальними активами та

розширення фінансової самостійності територіальних громад створює передумови для підвищення адаптивності місцевих бюджетів і забезпечення сталого повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Науменко А. М. Сутність та роль місцевих бюджетів в соціально-економічних процесах регіону. *Наукові праці НДФІ*. 2006. № 3 (36). С. 65–72.
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами): Статті 46,47, 48, 49, 53. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
4. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78.
5. Сторонянська І.З., Патицька Х.О. Адміністративно-фінансова децентралізація: цілі реформи та результати першого етапу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 3–13.
6. Шулюк Б.С. Проблеми виконання місцевих бюджетів України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1279–1282.
7. Бей С., Мирончук В., Британська Н. Виконання місцевих бюджетів України в умовах війни. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321473](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321473).
8. Фінанси: підручник / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – Київ: Знання, 2008. – 611 с.
9. Інформаційно-аналітична система урядування «LOGICA» : офіційний вебпортал / Міністерство фінансів України. URL: <https://logica.minfin.gov.ua>
10. Прозорро : офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України. URL: <https://prozorro.gov.ua>
11. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

13. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 20–29.

14. Дедушев І. В. Формування бюджетного процесу на місцевому рівні: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2023. Вип. 79 (2). С. 55–63.

15. Чеберяко О. В., Рябоконь О. О. Вплив фінансової децентралізації на формування доходів місцевих бюджетів. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 34 (1). С. 316–326.

16. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. *Dziennik Ustaw*. 1990. Nr 16. Poz. 95.

17. Local Government Act 2003. *UK Public General Acts*. 2003. с. 26.

18. Internal Revenue Code. *United States Code*. 2018. Title 26, Sec. 103.

19. Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Bund und Ländern (Finanzausgleichsgesetz - FAG). *Bundesgesetzblatt*. 2001. I. S. 3955.

20. Code général des collectivités territoriales. *Journal officiel de la République française*. 1996. Modifié par la loi n° 2025-1908 du 21 décembre 2025

21. Ambrus R. A., Gróf K. Local taxation in European countries. *Scientific Journal of West Hungary University*. 2015. Pp. 119–128.

22. Захарко Н. І. Досвід реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Республіці Польща. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2021. Вип. 2. С. 104–112.

23. Стан місцевих бюджетів після повномасштабного вторгнення: аналіз Рахункової палати. *Рахункова палата України*. 2024. URL: <https://rp.gov.ua>

24. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від

24 лютого 2022 року № 64/2022

25. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII

26. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF>

27. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 черв. 2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF>

28. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення передбачуваності бюджетного процесу та посилення інституційної спроможності Міністерства фінансів України : Закон України від 8 листоп. 2023 р. № 3428-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20>

29. Проблемні положення постанови Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590 // Всеукраїнська Асоціація ОТГ : офіційний вебпортал. URL: <https://hromady.org/problemni-polozhennya-postanovi-kabinetu-ministriv-ukraini-vid-9-cherhvnya-2021-r-590/>

30. Про розширення переліку видатків другого черговості в умовах воєнного стану: зміни до постанови КМУ № 590 // Офіційний вебпортал Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (аналіз нормативних змін 2022–2024 pp.).

31. Постанова № 252: Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF>

32. Інфляційний звіт. Січень 2023 року / Національний банк України. Департамент монетарної політики та економічного аналізу ; схвалено рішенням

Правління НБУ від 26 січня 2023 року № 35-рш. Київ : НБУ, 2023. 48 с. URL: <https://bank.gov.ua>

33. Про внесення змін до розділу VI Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 8 листопада 2023 р. № 3428-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 5. Ст. 28. URL <https://its.bas-soft.eu/db/acttaxuku/content/5302/hdoc>

34. Виконання місцевих бюджетів / Державний веб-портал «Open Budget». Міністерство фінансів України. URL: <https://openbudget.gov.ua>

35. Чумакова, Г. (2025). Політика згуртування ЄС: стратегічна інвестиція в мир. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (11), 161–169. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-161-169>.

36. Чумакова Г.В., Сподинський Я. Ю. Проблеми та виклики управління місцевими бюджетами в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді*. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С. 570–571.

36. Розрахунок та напрями реалізації Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 берез. 2021 р. № 179. *Офіційний вісник України*. 2021. № 22. С. 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p> (дата звернення: 31.05.2026).

37. Про внесення змін до розділу VI Бюджетного кодексу України щодо забезпечення фінансової підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 08 листоп. 2023 р. № 3428-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 4. С. 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-IX>

38. Про схвалення Стратегії цифровізації системи управління публічними

фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листоп. 2021 р. № 1467-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 92. С. 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80>

39. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11 лют. 2015 р. № 183-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 16. С. 109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19>

40. Проєкт «Підтримка взаємодії електронного урядування в Україні» (EGOV4UKRAINE) / Академія електронного урядування Естонії (EGA) за підтримки Європейського Союзу. URL: <https://ega.ee/uk/project/egov4ukraine/>

41. Чумакова, Г., & Пасічник, В. (2026). Механізми державного управління та регулювання процесів цифрової комунікації органів місцевого самоврядування в Україні. *Food Industry Economics*, 18(1), 148-158. <https://doi.org/10.15673/fie.v18i1.3487>

42. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15 жовт. 1985 р. / Рада Європи. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

43. Стабілізація публічних фінансів та спроможність місцевих бюджетів в умовах воєнного стану: аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2023. 42 с. URL: <https://niss.gov.ua/>

ДОДАТКИ

**Порівняння об'єму податкових надходжень до бюджету Одеської міської
територіальної громади у 2023 та 2024 роках**

Код	Найменування	Абсолютне відхилення (у грн)	Зміна у %
11010100	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	900158303.67	18.03
10000000	Податкові надходження	631927546.42	6.06
18000000	Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	560020915.84	18.29
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	555398657.78	44.71
18050000	Єдиний податок	443562144.66	25.51
18010000	Податок на майно	102334303.62	8.08
14030000	Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	86556245.96	47.55
14031900	Пальне	86556245.96	47.55
11010400	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	77506316.39	33.18
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	60591526.5600001	6.99
18010300	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	51343864.51	56.89
11011200	Податок на доходи фізичних осіб із доходів спеціалістів резидента Дія Сіті	33988306.08	86.19
11010000	Податок та збір на доходи фізичних осіб	32663291.6199999	0.51
14040200	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів (крім тих, що оподатковуються згідно з підпунктом 213.1.14 пункту 213.1 статті 213 Податкового кодексу України)	27164197.17	10.83
18010400	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	21573824.29	5.80
18010600	Орендна плата з юридичних осіб	13630877.64	3.33
18020000	Збір за місця для паркування транспортних засобів	9498954.13	19.02
18010200	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	8420083.92	47.49
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	8282291.02999973	0.13
18010900	Орендна плата з фізичних осіб	6687104.09	23.96

18020100	Збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений юридичними особами	5678894.31	13.36
18030000	Туристичний збір	4621557.43	64.17
18020200	Збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений фізичними особами	3820059.82	51.37
18030200	Туристичний збір, сплачений фізичними особами	3374581.21	79.02
18011000	Транспортний податок з фізичних осіб	3267432.76	53.10
19000000	Інші податки та збори	3057864.3	56.48
19010000	Екологічний податок	3057856.31	56.48
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	1920396.54000002	0.63
18030100	Туристичний збір, сплачений юридичними особами	1246976.22	42.54
11010500	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування	535273.969999999	0.24
18011100	Транспортний податок з юридичних осіб	529381.65	21.70
19010100	Екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю)	113271.38	13.47
18010100	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	74314.7400000002	0.76
13020000	Рентна плата за спеціальне використання води	1837.79	233.01
13020200	Рентна плата за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення	537.79	105.18
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	-25051.31	-14.88
13030000	Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	-26889.1	-15.90
13030100	Рентна плата за користування надрами для видобування інших корисних копалин загальнодержавного значення	-26889.1	-15.90
11011300	Податок на доходи фізичних осіб у вигляді мінімального податкового зобов'язання, що підлягає сплаті фізичними особами	-78409.56	-128.24
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	-4256458.06	-8.87
14021900	Пальне	-4256458.06	-8.87
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	-5113221.52	-18.81
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	-21708261.34	-3.41
11020000	Податок на прибуток підприємств	-24381000.59	-56.95
11020200	Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	-24381000.59	-56.95
14040100	Акцизний податок з реалізації виробниками та/або	-48872458.51	-12.68

	імпортерами, у тому числі в роздрібній торгівлі тютюнових виробів, тютюну та промислових замінників тютюну, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, що оподатковується згідно з підпунктом 213.1.14 пункту 213.1 статті 213 Податкового кодексу України		
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	-111838045.92	-22.53
11010200	Податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами	-979446498.93	-100

Джерело: Open Budget : державний веб-портал бюджету для громадян

Фактори фінансової стабілізації та деструкції в розрізі окремих податкових груп

Податкова група / Джерело надходжень (ККДБ)	Абсолютна та відносна динаміка	Характер впливу на бюджет	Економічне обґрунтування та причинно-наслідкові зв'язки
1. ТОЧКИ ФІСКАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ЕФЕКТ КОМПЕНСАЦІЇ			
Цивільний ПДФО (код 11010100)	+900 158 303,67 грн (+18,03%)	Стабілізаційний (Абсолютний лідер росту)	Індексація номінальних окладів роботодавцями в умовах дефіциту кадрів та підвищення державою мінімальної заробітної плати. Став головним джерелом покриття фінансової «дири» від вилучення військового ПДФО.
Єдиний податок з фізичних осіб (код 18050400)	+555 398 657,78 грн (+44,71%)	Стабілізаційний (Базовий амортизатор)	Відновлення обов'язкової сплати податку для 1–2 груп ФОП та скасування пільгової воєнної ставки 2% (Закон № 3219-IX). Дрібне підприємництво забезпечило стійкість торговельно-сервісного сектору міста.
Акциз з ввезеного пального (код 14030000)	+86 556 245,96 грн (+47,55%)	Стабілізаційний (Логістичний драйвер)	Інтенсифікація логістичних маршрутів та масове використання дизель-генераторів бізнесом і населенням для подолання наслідків тривалих блекаутів.
Податок на майно (код 18010000)	+102 334 303,62 грн (+8,08%)	Стабілізаційний (Помірне зростання)	Загальне розширення майнового блоку. Найвища динаміка зафіксована за податком на нежитлову нерухомість фіз. осіб (код 18010300, +56,89%).
ПДФО з доходів спеціалістів Дія Сіті (код 11011200)	+33 988 306,08 грн (+86,19%)	Стабілізаційний (Технологічний драйвер)	Демонструє високу адаптивність регіонального ІТ-сектору в умовах воєнного стану.
2. ЗОНИ ФІСКАЛЬНОГО ВИСНАЖЕННЯ ТА СПАДУ			
Військовий	-979 446	Деструктивний	Повна ліквідація цього джерела

Податкова група / Джерело надходжень (ККДБ)	Абсолютна та відносна динаміка	Характер впливу на бюджет	Економічне обґрунтування та причинно-наслідкові зв'язки
ПДФО (код 11010200)	498,93 грн (-100,00%)	(Критичне падіння)	надходжень на місцевому рівні через його централізацію на користь державного бюджету для потреб ОПК згідно із Законом № 3428-ІХ.
Єдиний податок з юридичних осіб (код 18050300)	-111 838 045,92 грн (-22,53%)	Деструктивний (Корпоративна криза)	Свідчить про системне згортання операційної діяльності, масове закриття, релокацію або перехід у збитковість підприємств середнього бізнесу Одеси.
Податок на прибуток комунальних підприємств (код 11020200)	-24 381 000,59 грн (-56,95%)	Деструктивний (Криза інфраструктури)	Фінансова криза муніципального сектору через заморожування тарифів для населення на тлі подорожчання палива, розхідних матеріалів та витрат на ліквідацію наслідків обстрілів.
Роздрібний тютюновий акциз (код 14040100)	-48 872 458,51 грн (-12,68%)	Деструктивний (Тінізація ринку)	Відображає процеси часткової тінізації ринку підакцизної продукції або радикальну зміну сталих каналів постачання товарів.
Земельний податок з фізичних осіб (код 18010700)	-5 113 221,52 грн (-18,81%)	Деструктивний (Пільгове виснаження)	Фіксує активне використання населенням наданих воєнних податкових пільг та загальне зниження транзакцій на ринку цивільного землекористування.

Джерело: Open Budget : державний веб-портал бюджету для громадян