

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Освітній ступінь *Magіstr*

на тему: **„Фінансове управління грошовими потоками та шляхи його вдосконалення (на прикладі Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області)“**

Виконав: студент VI курсу, групи Фін – 61

Спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
(шифр і назва)

**Шуп'яний Віталій Володимирович**

Керівник: Колодій А.В.  
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА **Фінансів, банківської справи та страхування**  
Освітній ступінь **Магістр**  
Спеціальність **072 „Фінанси, банківська справа та страхування”**  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Грицина О.В.

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 року**

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Шуп'яному Віталію Володимировичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи: „Фінансове управління грошовими потоками та шляхи його вдосконалення (на прикладі Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області)”.

Керівник роботи Колодій Андрій Володимирович, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від “27 ” жовтня 2023 р. № 572 / к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 21. 12. 2023 р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: статистичні дані, аналітичні записки, річні звіти за 2020-2022 рр.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ
  - 1.1 Зміст та значення фінансів і грошових потоків об'єднаних територіальних громад у структурі фінансової системи України
  - 1.2. Принципи управління грошовими потоками територіальної громади
  - 1.3 Методичні підходи по плануванню грошових потоків територіальної громади
2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ
  - 2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика Куликівської селищної ради
  - 2.2 Формування вхідних грошових потоків Куликівської селищної ради
  - 2.3 Напрями реалізації вихідних грошових потоків Куликівської селищної ради

### 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

3.1 Застосування програмно-цільового підходу як інструменту вдосконалення управління грошовим потоками територіальної громади

3.2. Напрями вдосконалення механізму фінансового наповнення місцевого бюджету

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання “ 16 ” березня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі кваліфікаційної роботи. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану об'єкта дослідження.	16.03.2023
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	27.09.2023
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання основної та прогнозованої частини роботи, висновків і пропозицій. Редагування та оформлення кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.2023
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача кваліфікаційної роботи керівнику; виправлення його зауважень; здача кваліфікаційної роботи на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	21.12.2023
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Попередній захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником кваліфікаційної роботи).	12.01.2024

Студент \_\_\_\_\_

( підпис )

Шуп'яний В. В. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Колодій А.В. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## **Анотація**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів фінансового управління грошовими потоками в селищних радах. У роботі розглянуто економічну сутність фінансів та грошових потоків селищних рад, їх класифікацію, принципи фінансового управління грошовими потоками, а також систему фінансового управління грошовими потоками селищних рад.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження та оцінку вхідних грошових потоків та напрямів реалізації вихідних грошових потоків селищної ради.

На основі аналізу теоретичних джерел та емпіричних даних визначено основні проблеми фінансового управління грошовими потоками в селищних радах. Для їх вирішення розроблено рекомендації щодо вдосконалення фінансового управління грошовими потоками.

Ключові слова: грошові потоки, селищна рада, фінансове управління, планування, оптимізація, ефективність, стратегія, вдосконалення.

## **Annotation**

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of financial management of cash flows in village councils.

The paper examines the economic essence of finances and cash flows of settlement councils, their classification, the principles of financial management of cash flows, as well as the system of financial management of cash flows of settlement councils.

In the qualifying work, a study and assessment of incoming cash flows and directions of implementation of outgoing cash flows of the settlement council was carried out.

Based on the analysis of theoretical sources and empirical data, the main problems of financial management of cash flows in village councils are determined. To solve them, recommendations have been developed to improve the financial management of cash flows.

Keywords: cash flows, village council, financial management, planning, optimization, efficiency, strategy, improvement.

УДК 336.222:336.12

„Фінансове управління грошовими потоками та шляхи його вдосконалення (на прикладі Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області)”. Шуп’яний В.В. Кваліфікаційна робота. Кафедра фінансів, банківської справи та страхування. – Дубляни, ЛНУП, 2024, 77 ст. текст. част., 9 табл., 12 рис., 41 літературне джерело.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів фінансового управління грошовими потоками в селищних радах.

У роботі розглянуто економічну сутність фінансів та грошових потоків селищних рад, їх класифікацію, принципи фінансового управління грошовими потоками, а також систему фінансового управління грошовими потоками селищних рад.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження та оцінку вхідних грошових потоків та напрямів реалізації вихідних грошових потоків селищної ради.

На основі аналізу теоретичних джерел та емпіричних даних визначено основні проблеми фінансового управління грошовими потоками в селищних радах. Для їх вирішення розроблено рекомендації щодо вдосконалення фінансового управління грошовими потоками.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності фінансового управління грошовими потоками в селищних радах.

Ключові слова: грошові потоки, селищна рада, фінансове управління, планування, оптимізація, ефективність, стратегія, вдосконалення.

## ЗМІСТ

Вступ	
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ .....	10
1.1 Зміст та значення фінансів і грошових потоків об'єднаних територіальних громад у структурі фінансової системи України ..	10
1.2. Принципи управління грошовими потоками територіальної громади .....	23
1.3 Методичні підходи по плануванню грошових потоків територіальної громади .....	29
2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ .....	33
2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика Куликівської селищної ради .....	33
2.2 Формування вхідних грошових потоків Куликівської селищної ради .....	41
2.3 Напрями реалізації вихідних грошових потоків Куликівської селищної ради .....	52
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ	59
3.1 Застосування програмно-цільового підходу як інструменту вдосконалення управління грошовим потоками територіальної громади .....	59
3.2 Напрями вдосконалення механізму фінансового наповнення місцевого бюджету .....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

При формуванні і використанні фінансів територіальних громад основний акцент полягає у особливостях територіального устрою, відсутністю досвіду управління фінансами територіальних громад, а також запровадженням прямих міжбюджетних відносин та концентрацією фінансових ресурсів у бюджетах територіальних громад.

Сучасні умови ставлять перед територіальними громадами, що нещодавно об'єдналися, нові завдання, пов'язані з управлінням місцевими фінансами. Для ефективного вирішення цих завдань громадам необхідно детально розбиратися в суті місцевих фінансів, їх особливих аспектах їхнього функціонування. Також, в ході цього процесу необхідно вміти проводити оцінку процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Це дозволить громадам належним чином вибирати засоби та методи для того, щоб більш ефективніше використовувати місцеві фінанси, що, в свою чергу, позитивно вплине на соціально-економічний розвиток громади.

Місцеві фінанси є інструментом, який забезпечує співпрацю між органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та населенням, що проживає на території територіальної громади. Позитивний ефект від цієї співпраці може бути досягнутий у тому випадку, якщо місцева влада має можливість вирішувати поточні проблеми за рахунок власних ресурсів.

Для успішного розвитку територіальної громади важливо ефективно використовувати свої можливості. Для цього необхідно дотримуватися таких базових принципів: напрацювання ефективної системи комунікації між людьми, які проживають на території громади, між жителями та владою. Крім того, така комунікація має бути і зі сторони місцевого самоврядування та його органів, посадових осіб, депутатів. Це дозволить жителям бути активними учасниками подій, що відбуваються в громаді, висловлювати свої думки та пропозиції щодо її розвитку, бути ініціаторами необхідних для

громади ініціатив.

**Актуальність теми.** Об'єднання територіальних громад є фактором посилення в частині відповідальності конкретної громади перед власними мешканцями. Збільшена територія громади дозволяє їй отримувати більше фінансових ресурсів, які можна використовувати для забезпечення громади роботою, соціальними благами та іншими потребами. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню добробуту мешканців громади та їхньому бажанню проживати в ній.

Дослідження та вивчення економічної природи функціонування грошових потоків об'єднаних територіальних громад є основоположним для їхнього фінансового управління. Воно визначає, як грошові потоки слід планувати та контролювати. Правильно розуміючи економічну природу грошових потоків об'єднаних територіальних громад, органи місцевого самоврядування можуть ефективніше використовувати свої фінансові ресурси для задоволення потреб громади та досягнення її мети.

Управління фінансами територіальних громад є складним процесом, який включає в себе багато аспектів. Одним з найважливіших аспектів є визначення місця та ролі грошових потоків. Це пов'язано з тим, що грошові потоки є основним інструментом, за допомогою якого органи місцевого самоврядування можуть оцінити своє фінансове становище, прийняти обґрунтовані фінансові рішення та досягти своїх цілей.

Вітчизняні та зарубіжні науковці та практики досі не дійшли єдиної думки щодо розуміння економічної природи грошових потоків. Зокрема, існують певні особливості у їх визначенні стосовно територіальних громад. Це пов'язано з тим, що грошові потоки є складною економічною категорією, яка має багатогранний характер.

*Метою дослідження* є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового управління грошовими потоками селищної ради.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:



- проаналізувати теоретичні основи фінансового управління грошовими потоками в контексті діяльності селищних рад;
- охарактеризувати принципи управління грошовими потоками територіальної громади;
- провести оцінку організації стану фінансового управління грошовими потоками селищної ради;
- визначити основні напрями удосконалення фінансового управління грошовими потоками селищної ради.

*Об'єктом дослідження обрано* Куликівську селищну раду Львівського району Львівської області.

*Предметом дослідження у* кваліфікаційній роботі визначений спектр питань, пов'язаних з управлінням грошовими потоками територіальної громади, що полягає в оцінці організації управління грошовими потоками селищної ради як складової фінансового управління.

*Методи дослідження.* Виконання запланованих у кваліфікаційній роботі завдань полягало на застосуванні таких методів: емпіричного, теоретичного, аналізу, синтезу, описового, порівняння, аналітичного, синтетичного.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає в тому, що вони базуються на дослідженні теоретичних та практичних аспектів фінансового управління грошовими потоками і полягає в наступному:

- проведено емпіричне дослідження стану фінансового управління грошовими потоками селищної ради. Результати такого дослідження можуть бути використані для оцінки ефективності існуючої системи фінансового управління грошовими потоками та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.
- розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового управління грошовими потоками селищних рад. Такі рекомендації можуть бути адресовані органам місцевого самоврядування та фахівцям, які відповідають за фінансове управління в селищних радах.

*Інформаційна база роботи:* в ході дослідження було використано широкий спектр джерел інформації, включаючи фінансову звітність, наукову періодику, законодавчі та статистичні матеріали.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

#### 1.1 Зміст та значення фінансів і грошових потоків об'єднаних територіальних громад у структурі фінансової системи України

Роль місцевих фінансів у розвитку суспільства є досить важливою, так як вони виступають у ролі об'єктивної форми економічних відносин, що діє на рівні адміністративно-територіальної одиниці. Заразом, вони виступають у ролі головного інструмента за допомогою якого може бути зреалізована політика спрямована на соціально-економічний розвиток певного регіону. У ході того як здійснювалася децентралізація відбувалося й модифікування місцевих фінансів, оскільки з'явилася відносно нова, по своєму специфічна сфера цих відносин. За назвою її можна охарактеризувати як фінанси об'єднаної територіальної громади. Поява даних відносин має стосунок до повномасштабної імплементації щодо процесів реформування місцевого самоврядування і зачіпає територіальну організацію влади.

Відповідно до процесів, що мали місце під час об'єднавчих кроків стосовно громад та територій, відбулися й формування і становлення фінансових відносин на рівні об'єднаних громад. Відповідно, дослідження фінансів об'єднаних громад є тим об'єктивним моментом деталізоване вивчення якого сприятиме в подальшому напрацюванню його складових, та визначенню їх ролі в межах фінансової системи країни. Пізніше, завдяки більш глибокому розумінні усіх цих складових можливим стане досягнення такого стану, при якому дані складові елементи даватимуть найбільший ефект від свого функціонування. Вони також можуть стати більш адаптивними до викликів сьогодення і будуть забезпечувати стратегічний розвиток і модернізацію.

Концептуальні засади пов'язані із фінансами ОТГ мають базуватися на науковому обґрунтуванні та розумінні структури їх складових, зокрема

визначення їхньої ролі та їх місця у складі фінансової системи держави. За визначенням В. Опаріна при характеризуванні фінансів, так само як і будь-якого іншого явища, слід відповісти на питання комплексного порядку – що це таке та що воно може в себе включати? [26, с. 6].

Враховання інструментарію та постулатів у системному методологічному підході у пізнанні фінансів ОТГ спробуємо дослідити їхнє місце у фінансовій системі. Тут, варто зазначити, що вони будучи в якості окремого елемента множини є тією складовою, яка всередині фінансової системи формує підсистему місцевих фінансів. В цьому випадку варто врахувати той момент, що підсистема підпорядковується системі вищого порядку, а саме публічним фінансам.

Як зазначає Зятковський І.В. у кожній системі є власні правила стосовно адаптації і трансформації, відповідні структурні ознаки. Вони існують також між підсистемами і відповідними елементами цієї ієрархії. У свою чергу, вони впливають на поведінку кожного окремого елемента. Таке ж притаманне і фінансам як системі, яка сформована із підсистем, котрі в свою чергу складаються із відповідних елементів, що є також системами, але вже на нижчих ієрархічних рівнях [17, с. 24].

Разом із тим, виходячи із дескриптивного підходу до розуміння суті фінансів ОТГ, системне їх вивчення дозволяє визначити місце, яке вони займають у загальній структурі фінансової системи. Конструктивний підхід до сутнісної характеристики фінансів ОТГ дозволяє виділити їхні унікальні елементи, які мають характерну економічну природу та сутність. Ці елементи можуть бути основою для формування власної структури фінансів ОТГ.

Серед переважної більшості країн, економічний розвиток яких перебуває на високому рівні, фінанси територіальних громад відіграють важливу роль у забезпеченні економічного та соціального розвитку. Вони є джерелом фінансування місцевих потреб, а також інструментом реалізації місцевої політики. Фінанси об'єднаних територіальних громад є новим елементом вітчизняної фінансової системи. Вони мають свою специфіку, яка

відрізняє їх від фінансів інших суб'єктів фінансової системи. Ця специфіка потребує аргументації щодо виокремлення фінансів ОТГ як сфери чи ланки в структурі вітчизняної фінансової системи, а також вибудовування їхньої власної, специфічної архітекtonіки. Фінансова система є складним і багатогранним механізмом, який складається з сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Ці елементи утворюють внутрішню структуру фінансової системи, яка забезпечує її ефективне функціонування. Виходячи з цього Опарін В.М. зазначає, що сфера може характеризувати певну сукупність фінансових відносин, що є узагальненою відповідно до певної ознаки, а ланка характеризує відособлену частину даних відносин [26, с. 24].

Дослідження вітчизняних науковців показують, що фінанси об'єднаних територіальних громад досі не є предметом достатнього наукового інтересу. Це обумовлено відносно недавнім утворенням ОТГ та швидкими темпами введення в дію децентралізаційних реформ. Відсутність єдиного підходу до визначення фінансової системи та її архітекtonіки, а також різноманітність методологічних підходів до їхнього вивчення призводять до розбіжностей у розумінні фінансів ОТГ у теорії та практиці.

У більшості трактувань фінансової системи увага зацентровується на взаємозв'язку сфер і ланок фінансових відносин. В ході взаємодії цих складових формуються фонди фінансових ресурсів, зокрема централізовані та децентралізовані, які в подальшому і використовуються. Цей підхід повністю відповідає адміністративно-командній економіці, у якій фінансова система була інструментом централізованого управління економікою [26, с. 24; 19, с. 21;]. У працях більшості науковців, які працюють в умовах ринкової економіки, понятійна визначеність фінансової системи містить нові риси. Фінансову систему трактують як специфічні форми і методи фінансових відносин, які забезпечують здійснення обмінних, розподільчих і перерозподільних процесів. Ці процеси відображаються у грошових потоках [26].

Терміни “централізовані і децентралізовані фонди фінансових

ресурсів” відображають статичний стан фінансової системи, тоді як термін “грошові потоки” відображає її динамічний стан. Грошові потоки – це рух вартості в процесі кругообігу фінансових ресурсів між сферами і ланками фінансової системи. Вони утворюються в процесі формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Отже, заміна термінів “централізовані і децентралізовані фонди фінансових ресурсів” на термін “грошові потоки” дозволяє розкрити глибинну сутність фінансової системи як системи, яка забезпечує рух вартості в економіці.

Зміни в розумінні фінансової системи також торкнулися її компонентного складу. Наразі виділяють два основні компоненти фінансової системи: змістову структуру та організаційну структуру [26, с. 38]. Змістова структура (внутрішня структура) фінансової системи відображає її суть і призначення. Вона включає в себе сфери фінансових відносин, які утворюють фінансову систему. Організаційна структура (організаційно-інституційна будова) фінансової системи відображає її практичне втілення. Вона включає в себе фінансові органи та інституції, які здійснюють управління грошовими потоками [35, с. 30].

Отже, організаційну структуру фінансової системи можна визначити як сукупність, що об’єднує фінансові органи та інституції, які забезпечують рух грошових потоків в економіці.

Інститути фінансової системи формуються в кожній країні з урахуванням її національних особливостей. Однак, незалежно від конфігурації, усі інститути фінансової системи мають сприяти економічному розвитку країни. Це означає, що в різних країнах фінансова система може мати різну структуру та склад. Це відбувається тому, що інститути фінансової системи забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів між різними суб'єктами економіки. Цей перерозподіл може бути спрямований на стимулювання інвестицій, створення нових робочих місць, розвиток виробництва та інновацій. Отже, конфігурація інститутів та інституцій фінансової системи є важливим фактором, який впливає на розвиток

економіки країни.

Разом з тим, внутрішня структура фінансової системи розглядається під кутом зору сприйняття її в якості низки відділених, однак зв'язаних між собою сфер та ланок фінансових відносин. У даних сфер та ланок є певні спільні риси стосовно мобілізування та використання фінансових ресурсів. Одночасно з цим даний процес забезпечується відповідним апаратом управління та нормативно-правовим забезпеченням [35, с. 30].

Так, сфери фінансових відносин можуть бути класифіковані за суб'єктами, видами фінансових ресурсів, цілями використання фінансових ресурсів тощо, а ланки фінансових відносин – за видами фінансових операцій, методами мобілізації та використання фінансових ресурсів тощо. Тут слід зазначити, що фінансова система – це складна система, де діють взаємопов'язані сфери і ланки фінансових відносин, яка забезпечує рух грошових потоків в економіці. Функціонування фінансової системи регламентується нормативно-правовим полем. Власне, внутрішню структуру фінансової системи, часто характеризують як таку, що базується на взаємодії учасників фінансових відносин, які пов'язані грошовими потоками. Ці учасники об'єднані у відповідні сфери і ланки, які визначаються певними ознаками. Сфери фінансових відносин об'єднують фінансові відносини за певною ознакою, а ланки фінансових відносин – за більш конкретною ознакою.

Виходячи з системного підходу відстоюємо позицію А. Гальчинського щодо того, що фінансова система – це складна, цілісна система, яка складається з взаємопов'язаних підсистем. Так як вона є засобом завдяки якому досягають певну (системну) мету, то у неї присутніми є відповідний механізм по самозбереженню, присутня енергія саморозвитку, і в неї присутня власна логіка, історизм і підпорядкування іманентним законам [10, с. 99].

Внутрішня структура фінансової системи є предметом дискусій серед вітчизняних науковців. Більшість із них виділяють сфери та ланки фінансової системи за різними ознаками. При цьому вони виходять із розуміння того, що

фінанси – це обмінно-розподільні відносини, які відображаються у грошових потоках [28, с. 23].

При структуризації фінансової системи за суб'єктами фінансових відносин виділяють сфери: державні фінанси, місцеві фінанси, фінанси суб'єктів господарювання, фінанси домогосподарств, фінансовий ринок, міжнародні фінанси. Кожна сфера, у свою чергу, поділяється на ланки. Однак, на нашу думку, такий перелік сфер і ланок не є повним і має бути більш детальніше переглянутий згідно із перманентними трансформаціями в економіці [2, 6, 18].

Сучасні реалії спричиняють значні зміни стосовно внутрішньої структури фінансової системи. Ці зміни першочергово стосуються сфер, ланок, а також особливостей відносно взаємозв'язків та взаємодії між ними. Відповідно до європейських стандартів, територіальні громади мають бути самостійними та фінансово спроможними. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати світові стандарти в українську теорію і практику формування ОТГ. Це є фундаментальною основою по забезпеченню ефективного функціонування фінансів об'єднаних громад. Процеси по реформуванню системи місцевого самоврядування і територіального організування влади стало каталізатором змін у структурі фінансової системи. У результаті цих змін у архітектоніці фінансової системи сформувалися нові сфери і ланки, а інституційно-організаційна будова фінансової системи трансформувалася відповідно до цих змін.

Місцеві фінанси є підсистемою (сферою) публічних фінансів. Публічні фінанси є системою вищого порядку, яка включає також державні фінанси. Таке структурування публічних фінансів обґрунтовано тим, що воно відповідає понятійному визначенню публічних фінансів і є загальноприйнятим у вітчизняній науковій літературі.

Ми вважаємо, що фінанси ОТГ є окремою сферою фінансової системи України, оскільки фінансова децентралізація, яка успішно впроваджується в Україні, призвела до виникнення ОТГ як нового суб'єкта фінансових



відносин. ОТГ мають власні джерела доходів і видатків, а також самостійно вирішують питання місцевого значення. Ці фактори свідчать про те, що фінанси ОТГ мають особливий характер і відрізняються від фінансів інших суб'єктів фінансових відносин. Реформа, яка зачепила систему місцевого самоврядування та територіальну організацію влади призвела до об'єднання територіальних громад, надала громадам повну фінансову незалежність, створила органи місцевого самоврядування ОТГ та сформуvalа умови по формуванню їх фінансів. Ці зміни створили організаційно-правові засади щодо функціонування фінансів об'єднаних громад.

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади призвела до формування фінансів ОТГ як окремої сфери фінансової системи. Це обумовлено тим, що ОТГ мають власні джерела доходів і видатків, які утворюють грошові потоки, які, у свою чергу, є матеріальним наповненням фінансів ОТГ.

Спроби здійснити виокремлення фінансів ОТГ у складі фінансової системи України наразі не є остаточними, так як напрацювання теоретичного характеру даного напрямку є сьогодні на стадії опрацювання. Крім того, трактовка ключових визначень фінансів ОТГ полягає у відсутності єдиної думки стосовно їх пояснення. Однак, незважаючи на ці труднощі, спроби виокремити фінанси ОТГ у структурі фінансової системи України є важливими та перспективними. Вони свідчать про те, що ОТГ як новий суб'єкт фінансових відносин відіграють все більш важливу роль у житті суспільства.

Як зазначалося раніше, внутрішня структура фінансової системи відображує взаємозв'язок суб'єктів фінансових відносин. Всі суб'єкти пов'язані у цій конфігурації грошовими потоками. Ці суб'єкти згруповуються у належні сфери і ланки, кожна з яких має своє змістовну наповненість (рис. 1.1).

Виокремлення фінансів ОТГ (як складового елемента місцевих фінансів) як окремої сфери фінансової системи України є обґрунтованим з

наукової точки зору, оскільки вони мають ряд характерних особливостей, які відрізняють їх від фінансів інших суб'єктів фінансової системи.

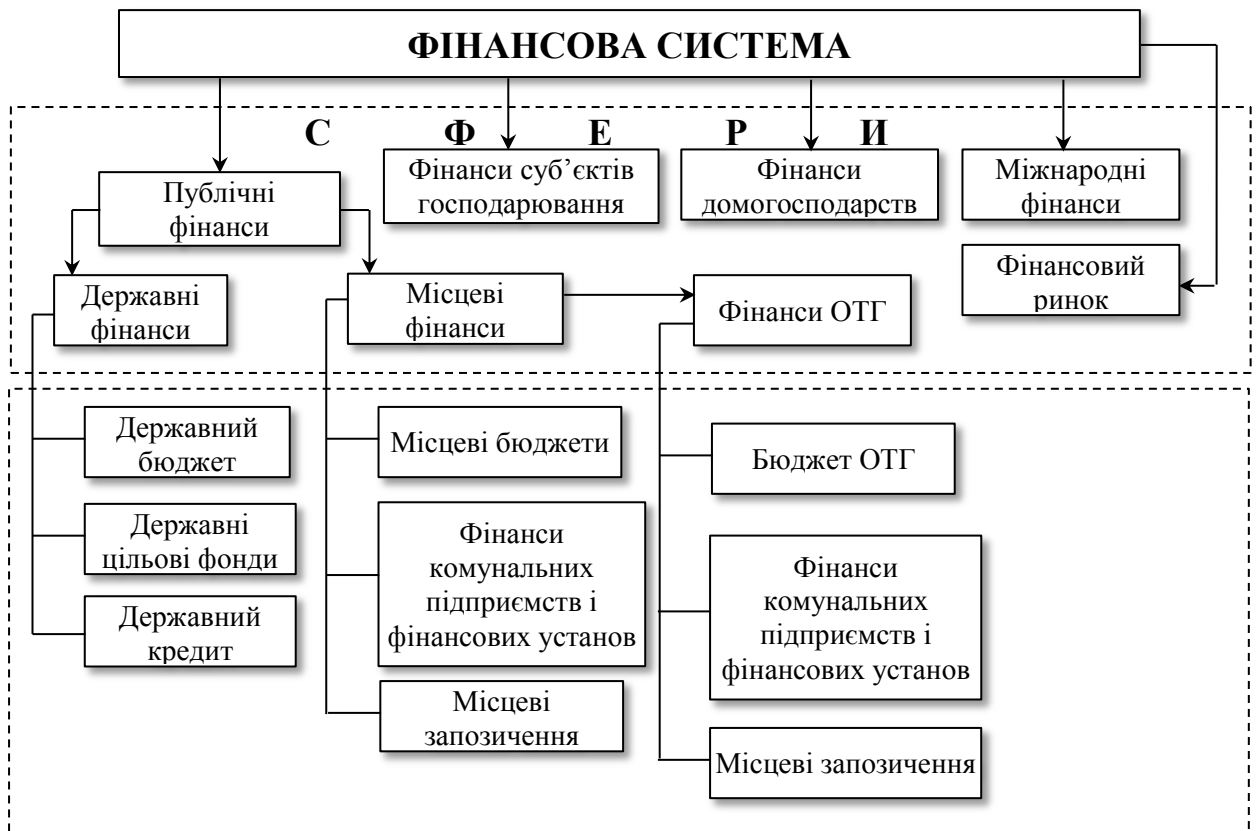


Рисунок 1.1 – Місце фінансів ОТГ у складі фінансової системи України [23]

Зокрема, воно відповідає наступним критеріям:

- відмінності у фінансових відносинах: ОТГ мають власні джерела доходів і видатків, які вони використовують для вирішення місцевих питань. Ці відносини відрізняються від відносин, що виникають між іншими суб'єктами фінансової системи, такими як держава, підприємства та організації;

- особливості руху грошових потоків: Тут, варто зазначити, що ОТГ мають власні бюджети, які є основним інструментом управління їхніми фінансами. Ці бюджети формуються за правилами, що відрізняються від правил формування бюджетів інших суб'єктів фінансової системи;

- наявність організаційно-правової складової функціонування: За цим критерієм слід наголосити, що об'єднані територіальні громади мають

органи місцевого самоврядування, які здійснюють управління їхніми фінансами. Ці органи мають власну компетенцію та повноваження, відмінні від інших суб'єктів, що перебувають у складі фінансової системи.

Зазначені критерії свідчать про те, що фінанси ОТГ мають особливий характер і відрізняються від фінансів інших суб'єктів фінансової системи. Це обумовлює необхідність їх виокремлення у складі фінансової системи України.

Таким чином, фінанси ОТГ є важливим інструментом управління соціально-економічним розвитком певної територіальної одиниці. Вони дозволяють ОТГ надавати послуги населенню, створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру та інноваційні проекти. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню добробуту членів відповідної громади.

Фінанси ОТГ відображають систему взаємовідносин між різними суб'єктами фінансових відносин, які виникають на різних рівнях адміністративного поділу. Ці відносини стосуються формування в першу чергу грошових потоків, а також управління місцевими запозиченнями та розпорядження комунальною власністю.

Важливо зазначити, що суть фінансової діяльності на всіх рівнях управління однакова – отримання достатніх доходів у строк та їх раціональне та ефективне використання [29, с. 41]. Застосування постулатів методології системного дослідження для розуміння фінансів об'єднаних територіальних громад використовуючи дескриптивний підхід дозволяє визначити їх місце у складі фінансової системи України.

За конструктивним підходом до наукового пізнання фінансів об'єднаних територіальних громад, розглянемо їх структуру, тобто визначимо основні елементи, які складають цю систему. Для цього скористаємося методологічним інструментарієм системного дослідження, який дозволяє розглядати будь-яке явище як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Теоретико-методологічні принципи дослідження фінансової системи

визначають її структуру та методи дослідження. Тобто, залежно від того, які теоретико-методологічні принципи використовуються, фінансова система може включати різні складові, а її дослідження може проводитися різними методами [33, с. 99–119].

Вибір теоретико-методологічних принципів дослідження фінансової системи впливає на те, як вона буде структурована, а також на методи, які будуть використовуватися для її вивчення. Наприклад, якщо в якості теоретико-методологічного принципу використовувати системний підхід, то фінансова система буде розглядатися як складна система, що складається з взаємопов'язаних елементів. А якщо в якості теоретико-методологічного принципу використовувати функціональний підхід, то фінансова система буде розглядатися як сукупність функцій, які вона виконує.

Зважаючи на те, що фінанси об'єднаних територіальних громад мають свою специфіку, використання системного підходу до їх дослідження дозволяє виділити притаманну тільки їм конфігурацію елементів множини, які мають характерні економічні властивості і сутність. Ці елементи можна представити як комплекс пов'язаних між собою елементів, які утворюють систему фінансів ОТГ (рис. 1.2).

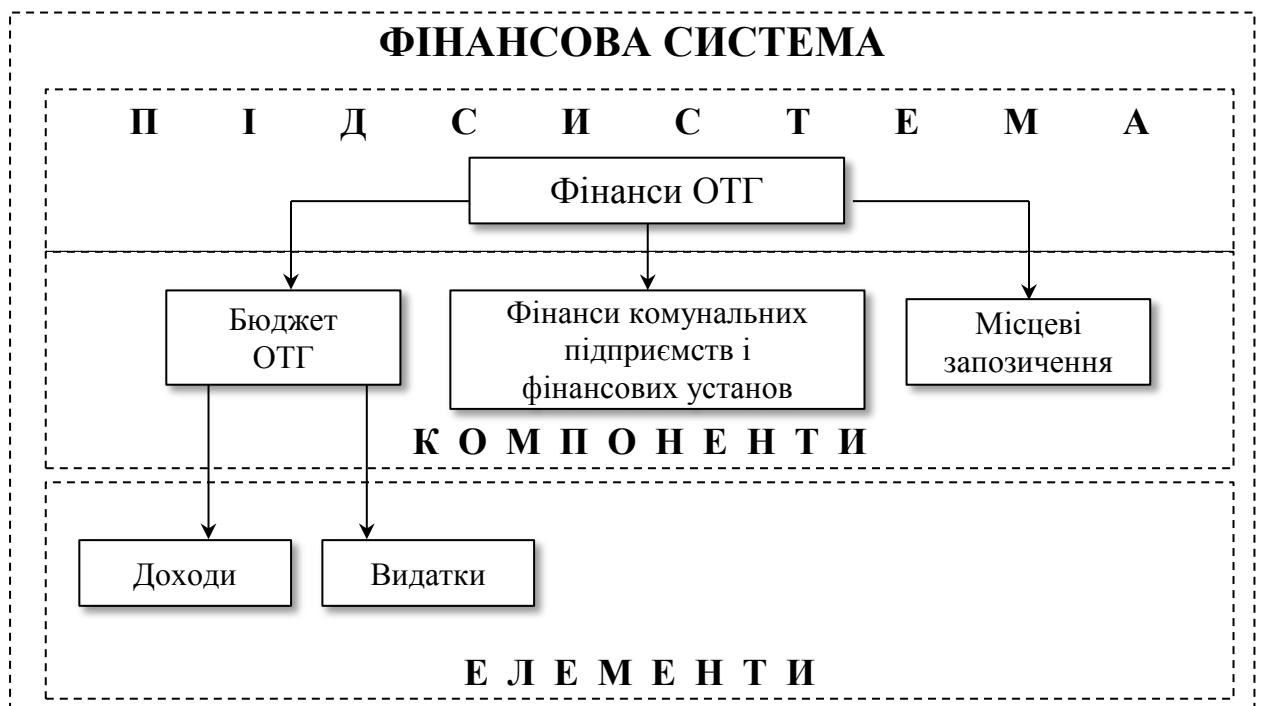


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок між елементами фінансів ОТГ [23]

Фінанси об'єднаних територіальних громад виступають в якості важливої складової фінансової системи держави. Вони формуються з окремих структурних компонентів, які називаються ланками. Виокремлення ланок фінансів ОТГ має базуватися на теоретичних постулатах місцевих фінансів, а також на інструментарії системної методології.

Системна методологія розглядає фінансову систему як складну систему вищого порядку, яка формується з відповідного числа підсистем. Підсистеми, у свою чергу, складаються з взаємопов'язаних компонентів і елементів. За словами Юрія С.І., будь-яка система є складним утворенням, складовими якого є взаємопов'язані підсистеми, елементи та компоненти. Ці елементи можуть бути згруповані в підсистеми, які, у свою чергу, утворюють систему вищого порядку [41]. Взаємодія між елементами, підсистемами та середовищем, у якому вони існують, може призвести до утворення нової інтегральної цілісності.

Дослідження структурних елементів фінансів ОТГ є важливим завданням, яке опирається на використання теоретичних постулатів місцевих фінансів і фінансів органів місцевого самоврядування. Ці постулати дозволяють виділити основні елементи, які взаємопов'язані між собою та утворюють єдину систему.

Зокрема, Кравченко В. зазначає, що фінанси місцевих органів влади як система складаються з взаємопов'язаних структурних елементів, до яких належать:

- видатки, тобто кошти, які витрачаються місцевими органами влади на здійснення своїх функцій і повноважень;
- доходи, відповідно кошти, які надходять до місцевих органів влади з різних джерел;
- способи формування доходів, тобто механізми отримання місцевими органами влади доходів;
- місцеві фінансові інститути, до яких належать суб'єкти фінансових відносин на місцевому рівні;

- суб'єкти, власне учасники фінансових відносин на місцевому рівні;
- об'єкти, тобто предмети фінансових відносин на місцевому рівні;
- взаємовідносини між суб'єктами системи, а саме зв'язки між учасниками фінансових відносин на даному рівні;
- взаємовідносини між системою та іншими ланками фінансової системи держави, тобто зв'язки між фінансами ОТГ та іншими складовими фінансової системи держави;
- грошові потоки, тобто рух грошових коштів між суб'єктами фінансових відносин на місцевому рівні [25, с. 44].

Акцентуючи більшу увагу на грошових потоках слід відзначити, що вони відображають рух грошових коштів між суб'єктами фінансових відносин на місцевому рівні, що є основою для формування і використання фінансових ресурсів ОТГ. Відповідно, грошові потоки відображають – джерела надходження коштів до ОТГ, напрямки використання та баланс грошових коштів ОТГ.

Після аналізу різних підходів стосовно складу місцевих фінансів, представлених на рис. 1.3, і часткового погодження з позиціями зазначених науковців, на нашу думку наведені там елементи також певним чином виділяються у складі підсистеми фінансів об'єднаних громад. Однак вони мають певні особливості, які обумовлені специфікою діяльності ОТГ.

Фінанси об'єднаних територіальних громад – це сфери фінансової системи держави, які складаються з ланок, які виокремлені за певними ознаками. До таких ланок належать бюджет ОТГ, фінанси комунальних підприємств і фінансових установ та місцеві запозичення.

Бюджет ОТГ є системою, яка складається з двох елементів – доходів і видатків. Ці елементи є неподільні, оскільки вони взаємопов'язані між собою. Доходи бюджету ОТГ є джерелами формування фінансових ресурсів ОТГ, а видатки бюджету ОТГ є напрямками використання цих ресурсів.

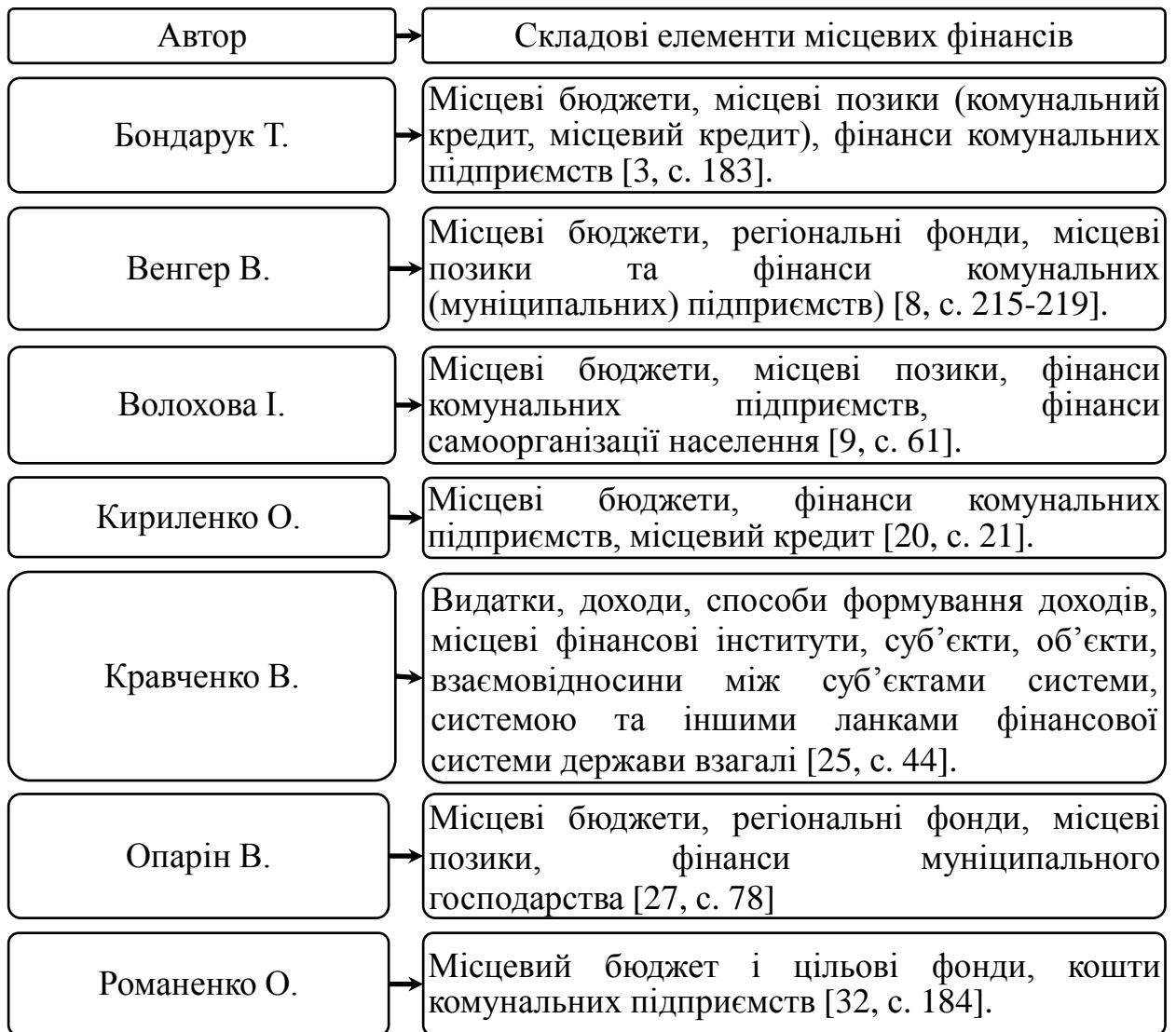


Рисунок 1.3 – Тракткування складових елементів місцевих фінансів у розумінні вітчизняних науковців [23]

Таке визначення структури бюджету ОТГ відповідає системній методології, оскільки воно відображає взаємозв'язок між доходами та видатками бюджету. Доходи бюджету ОТГ є основою для формування фінансових ресурсів ОТГ, а видатки бюджету ОТГ є напрямками використання цих ресурсів [3, с. 182].

Грошові потоки є важливою складовою структури фінансів ОТГ. Вони відображають рух грошових коштів між суб'єктами фінансових відносин на місцевому рівні. Грошові потоки ОТГ складаються з таких елементів:

- вхідні грошові потоки – це кошти, які надходять до ОТГ з різних

- джерел, таких як податки, збори, платежі, субвенції, позики тощо;
- вихідні грошові потоки – це кошти, які витрачаються ОТГ на здійснення своїх функцій і повноважень.

Грошові потоки ОТГ мають важливе значення для забезпечення її фінансової стійкості. Вони дозволяють відстежувати джерела надходження коштів до громади, а також напрямки їх використання. Грошові потоки також можуть використовуватися для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ОТГ.

Фінансова система держави є складною, багатогранною системою, яка складається з взаємопов'язаних сфер і ланок. Фінансову діяльність усіх суб'єктів фінансових відносин у державі регулюють норми вітчизняного законодавства. Фінанси об'єднаних територіальних громад є важливою складовою фінансової системи держави. Вони складаються з окремих елементів, які взаємодіють між собою. Виділення фінансів об'єднаних громад у структурі фінансової системи є доцільним зважаючи на те, що використовується методологія системного дослідження. Отже, виокремлення фінансів ОТГ у структурі фінансової системи є обґрунтованим з огляду на їхню роль у забезпеченні місцевого самоврядування. Фінанси ОТГ дозволяють їм виконувати свої функції і повноваження, а також забезпечувати фінансову стійкість і розвиток місцевих громад.

## **1.2 Принципи управління грошовими потоками територіальної громади**

Управління грошовими потоками об'єднаної територіальної громади – це складний процес, який передбачає взаємодію двох систем: управляючої (суб'єктів управління) та керованої (об'єктів управління). Процес управління не є одностороннім, він включає в себе не тільки управління об'єктами, але й



удосконалення діяльності та організації самих суб'єктів управління.

В контексті цього необхідно зазначити, що управління грошовими потоками на рівні об'єднаної територіальної громади – це непростий процес, який складається з двох основних етапів. На першому етапі відбувається планування грошових потоків. Цей етап передбачає те, що суб'єкти управління розробляють прогноз надходжень і витрат грошових коштів на певний період часу. Відповідно, це дозволяє визначити, чи буде ОТГ мати достатньо грошей, щоб покривати свої зобов'язання та реалізовувати свої цілі. На другому етапі відбувається контроль грошових потоків. На цьому етапі суб'єкти управління займаються моніторингом фактичних надходжень і витрат грошових коштів і порівнюють їх з прогнозом. Це дозволяє виявити відхилення від планових показників і вжити заходів для їх усунення.

Власне, сам процес управління грошовими потоками є не однозначним, так як він включає в себе не тільки управління об'єктами, але й удосконалення діяльності та організації самих суб'єктів управління. Щодо удосконалення діяльності суб'єктів управління, то в цьому процесі слід зробити певні кроки. Зокрема, необхідно впроваджувати ефективні методи та інструменти управління грошовими потоками, розвивати професійні компетентності працівників, відповідальних за управління грошовими потоками.

Процес управління грошовими потоками на рівні об'єднаної територіальної громади виступає важливим аспектом фінансового менеджменту. За допомогою ефективного управління грошовими потоками об'єднані територіальні громади можуть підвищити свою фінансову стійкість і досягти успіху в розвитку.

Сучасні фінансові відносини виступають як частина економічних відносин, але мають свою специфіку, яка дозволяє виділити їх у самостійний розділ економічної науки. Ця специфіка полягає в тому, що фінансові відносини проявляються завдяки руху грошей. Таким чином, рух грошей у фінансових відносинах проявляється у формах поточних, інвестиційних та

фінансових платежів.

Грошові потоки є основою фінансових відносин, але не всі економічні відносини, які виникають у процесі руху грошових потоків, є фінансовими. До фінансових відносин належать лише ті, які пов'язані з формуванням і використанням фондів грошових коштів з метою забезпечення виконання переліку необхідних завдань суб'єкта управління.

Фінансові відносини є частиною виробничих відносин, які виникають у процесі управління відтворювальним процесом на основі застосування функцій і ролі грошей. Щоб уникнути плутанини в численних підходах стосовно визначення сутності фінансів, потрібно визначити цю групу суспільних відносин зі сторони організації управління життям суспільства, а також зробити акцент на відтворювальному процесі.

Отже, усередині виробничих відносин є група відносин, які пов'язані з організацією управління відтворювальним процесом. У цих відносин присутні наступні ознаки:

- вони завжди є грошовими;
- пов'язані з розподілом сукупного суспільного продукту;
- виникають у зв'язку з необхідністю управління відтворювальним процесом.

Перші дві ознаки збігаються з ознаками фінансів. Третя ознака також є важливою для визначення фінансів, оскільки вона вказує на їх зв'язок з відтворювальним процесом.

Відповідно до вищезазначених викладок у фінансів є ще одна сторона, яку можна означити як складову процесу управління. Оскільки вони виступають в якості базових відносин, то слушно припустити, що їх функція полягає у відтворенні надбудови. Звідси випливає, що коли норми права забезпечують статус країни, суб'єктів господарювання і муніципальні утворення, то фінанси виступають в якості економічної форми їх існування.

Фінансові ресурси можна означити як матеріальну основу фінансових відносин. Вони існують тільки у грошовій формі і представляють собою

сукупність грошових коштів, які використовуються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання, а також населенням. Тут важливо зауважити, що в складі грошових ресурсів містяться ресурси кредитного характеру, обігові кошти суб'єктів господарювання, грошові доходи населення.

Узагальнюючи, можна сказати, що фінансові ресурси – це грошові кошти (у складі грошових ресурсів), які використовуються для фінансування економічного розвитку, соціальної сфери та виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування.

Об'єднання територіальних громад є важливими суб'єктами місцевого самоврядування. Вони відповідають за виконання широкого спектра функцій, пов'язаних із забезпеченням потреб населення та розвитку громади. Для ефективного виконання цих функцій ОТГ необхідно мати належне управління грошовими потоками.

Розглядаючи грошові потоки ОТГ, слід зазначити що під ними розуміють рух грошових коштів, які надходять до громади та витрачаються нею в процесі виконання своїх функцій.

Відповідно, управління грошовими потоками об'єднаної територіальної громади можна охарактеризувати як процес планування, контролю та оптимізації руху грошових коштів усередині громади. Воно спрямоване на забезпечення того, щоб громада завжди мала достатньо грошей, щоб покривати свої зобов'язання та реалізовувати свої цілі.

Зважаючи на вищезазначене, існує декілька основних принципів управління грошовими потоками ОТГ, які слід дотримуватися для забезпечення фінансової стійкості громади. Серед них можна виокремити такі як принцип інформативності, принцип збалансованості та принцип ефективності.

Аналіз принципу інформативності вказує на те, що відповідно до нього інформація про грошові потоки повинна бути достовірною, повною та своєчасною. Це дозволить органам місцевого самоврядування приймати

обґрунтовані рішення щодо управління грошовими потоками. Принцип збалансованості акцентує увагу на тому, що грошові потоки повинні бути збалансованими, тобто надходження повинні відповідати витратам. Це дозволить громаді уникати фінансових труднощів. Щодо принципу ефективності, то його сутність полягає в тому, що управління грошовими потоками повинно бути ефективним, тобто спрямованим на досягнення конкретних цілей, що дозволить громаді підвищити свою фінансову результативність.

В процесі діяльності кожна ОТГ може і має розробляти відповідні заходи щодо управління грошовими потоками громади. Існує багато конкретних заходів, які можна вжити для управління грошовими потоками конкретної громади. Окремі із них включають планування, контроль та оптимізацію грошових потоків.

В частині планування грошових потоків варто зазначити, що тут мається на увазі складання прогнозу надходжень і витрат на певний період часу. Такі дії дозволять громаді визначити, чи буде вона мати достатньо грошей, щоб покривати свої зобов'язання та реалізовувати свої цілі.

Щодо контролю грошових потоків, то даний захід спрямований на моніторинг фактичних надходжень і витрат у порівнянні з прогнозом. Відповідно, проведення моніторингу дозволить органам місцевого самоврядування виявити відхилення від плану і вжити заходів для їх усунення.

Стосовно оптимізації грошових потоків, то в даному заході проводять аналіз можливостей для підвищення ефективності управління грошовими потоками. Цей аналіз може включати такі заходи, як скорочення витрат, підвищення цін або пошук нових джерел фінансування.

Важливість управління грошовими потоками ОТГ важко переоцінити, оскільки воно є важливим аспектом фінансового менеджменту громади. Таке управління дозволяє громаді:

- по-перше, забезпечити свою платоспроможність, оскільки за

допомогою управління грошовими потоками громада може уникати фінансових труднощів і забезпечувати свою здатність виконувати фінансові зобов'язання;

– по-друге, планувати майбутнє громади, так як інформація про грошові потоки дозволяє органам місцевого самоврядування планувати майбутнє і приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та розширення;

– по-третє, постійно працювати над підвищенням фінансової результативності громади. Так, ефективне управління грошовими потоками може допомогти громаді підвищити свою фінансову результативність, оскільки воно дозволить їй уникати невиправданих витрат і використовувати свої ресурси більш ефективно.

За допомогою правильних принципів і заходів управління грошовими потоками об'єднані територіальні громади можуть підвищити свою фінансову стійкість і досягти успіху в розвитку.

Серед низки рекомендацій, які можуть бути корисними можна виокремити декілька конкретних рекомендацій щодо управління грошовими потоками ОТГ. В першу чергу, необхідно складати детальний бюджет громади, який включає всі надходження та витрати. Це допоможе зрозуміти, як гроші рухаються в громаді і чи є у неї достатньо грошей, щоб покривати свої зобов'язання. Також, необхідно постійно слідкувати за фактичними надходженнями та витратами і порівнювати їх з прогнозом. Такі дії допоможуть виявити відхилення від плану і вжити заходів для їх усунення. Крім того, потрібно аналізувати можливості для підвищення ефективності управління грошовими потоками. Вони можуть включати такі заходи, як скорочення витрат, підвищення цін або пошук нових джерел фінансування. Інколи для ефективного управління грошовими потоками ОТГ може бути корисним залучення експертів. Експерти можуть допомогти розробити план управління грошовими потоками, контролювати його виконання та виявляти можливості для підвищення ефективності.

### **1.3 Методичні підходи по плануванню грошових потоків територіальної громади**

У зв'язку з динамікою внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування територіальної громади, а також появою новітніх методів та інструментів, методика по плануванню та контролю за грошовими потоками слід з певною періодичністю по мірі потреби удосконалювати. Це дозволить забезпечити ефективне фінансове управління територіальною громадою, своєчасно реагувати на зміни в економічній ситуації та забезпечити виконання фінансових зобов'язань.

Для забезпечення ефективності процесу планування та контролю за грошовими потоками необхідно розробити методика, яка враховує особливості діяльності територіальної громади, її фінансові можливості та цілі. Така методика повинна бути практично-орієнтованою, тобто містити чіткі алгоритми дій та інструменти, які дозволяють ефективно управляти грошовими потоками.

Розроблена методика планування та контролю грошових потоків повинна передбачати організаційні та аналітичні заходи, які забезпечують ефективне виконання управлінських рішень у цій сфері.

Організаційний супровід планування та контролю грошових потоків передбачає розробку та впровадження процедур і інструкцій, які регламентують діяльність суб'єктів, що беруть участь у цьому процесі. Ці процедури повинні забезпечити чіткий розподіл обов'язків та повноважень між суб'єктами, а також ефективну взаємодію між ними.

Аналітичне супроводження прийняття управлінських рішень у сфері планування та контролю грошових потоків передбачає збір та аналіз інформації про доходи та видатки територіальної громади, розрахунок прогнозних обсягів грошових потоків, моніторинг фактичних обсягів грошових потоків, а також аналіз відхилень фактичних обсягів грошових потоків від прогнозних. На основі отриманих результатів аналізу формується

набір конкретних показників, які виступають у якості орієнтирів впродовж проведення планування контролю за грошовими потоками.

Методика щодо планування та контролю за грошовими потоками має визначати набір інструментів, які забезпечуватимуть хід формування планів або бюджету руху грошових коштів, їхнє оптимізування, а також моніторинг та контроль за їх рухом. Відповідно, методика планування та контролю за грошовими потоками повинна включати в себе набір інструментів, які дозволяють: зібрати та проаналізувати інформацію про доходи та видатки підприємства; розрахувати прогностні обсяги грошових потоків; оптимізувати плани руху грошових коштів; моніторити фактичні обсяги грошових потоків; аналізувати відхилення фактичних обсягів грошових потоків від прогностних; приймати необхідні управлінські рішення.

Щоб забезпечити ефективний процес планування та контролю за грошовими потоками пропонуємо методику, яка включає в себе декілька послідовних етапів (рис.1.4).

Дана методика планування та контролю грошових потоків територіальної громади передбачає комплексну реалізацію низки послідовних етапів, кожен із яких передбачає застосування специфічних методичних прийомів та інструментів, що забезпечують отримання необхідної аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного планування та контролю грошових потоків необхідно створити інформаційну базу, яка включає в себе інформацію про доходи та видатки підприємства, а також про фактори, що впливають на його грошові потоки. Така інформація може бути отримана з внутрішнього та зовнішнього середовища територіальної громади.

Питання складності при формуванні дієвої інформаційної бази для планування та контролю за грошовими потоками пов'язана з тим, що грошові потоки є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Для ефективного планування та контролю грошових потоків

територіальної громади необхідно структурувати всі грошові потоки територіальної громади за видами діяльності, джерелами та напрямками використання.



Рисунок 1.4 – Методика планування і контролю грошових потоків територіальної громади [16]

Оцінювання грошових потоків у попередніх періодах є важливим етапом методики планування та контролю за грошовими потоками громади, оскільки він дозволяє визначити основні тенденції та фактори, що впливають на формування грошових потоків, а також виявити потенційні ризики.

Оцінка грошових потоків територіальної громади передбачає використання різноманітних методів та інструментів, які дозволяють



отримати інформацію про основні характеристики грошових потоків, їх структуру та напрями використання, а також оцінити ефективність політики управління грошовими потоками.

Дані аналізу грошових потоків є інформаційною основою для їх контролю, оскільки дозволяють виявити відхилення фактичних грошових потоків від планових та розробити заходи щодо їх усунення.

Контроль грошових потоків підприємства може здійснюватися за допомогою системи контрольних індикаторів, які дозволяють апарату управління територіальної громади оцінити поточну ситуацію в сфері управління грошовими потоками та виявити відхилення від планових показників.

Низка бюджетних показників, до яких має бути обов'язковий контроль, можна поділити на групи за критерієм їх впливу на економічну діяльність громади. Серед низки показників можна виокремити показники, що характеризують фінансову спроможність громади та показники, що характеризують соціальний стан громади. Аналіз результатів діяльності ОТГ за досліджуваній період дозволяє визначити, чи були в загальному досягнуті заплановані результати, а також виявити причини можливих відхилень.

Відповідно, сформована система показників контролю за грошовими потоками дозволяє реалізувати функції управління підприємством, зокрема: визначати ефективність діяльності, ефективність політики управління грошовими потоками, виявляти відхилення від планових показників та моніторингу виконання планових показників.

Таким чином, реалізація методики планування та контролю за грошовими потоками об'єднаних територіальних громад сприятиме покращенню їх фінансового стану, збільшенню обсягів фінансування, забезпеченню фінансової стійкості та рівноваги у довгостроковому періоді.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КУЛИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

#### 2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика Куликівської селищної ради

Сталий розвиток країни є неможливим без дії такого важливого інструмента як адміністративно-територіальна реформа. Суть її проведення полягала у перегляді та переосмисленні системи управління в цілому. Також, важливими складовими в ході її здійснення був розподіл територій. На основі цього розподілу, відповідно відбулась і зміна повноважень та функцій, що стосувалися місцевих органів влади. Європейський досвід проведення такого роду реформ свідчить, що вони у перспективі матимуть суттєвий вплив на низку процесів у країні. Зокрема, це стосується справедливості, соціально-економічного розвитку, екологічної стійкості.

У грудні 2020 р. в нашій країні відбулося запровадження нового адміністративно-територіального устрою. У ході імплементації адміністративної реформи Верховною Радою України було прийнято відповідну Постанову «Про утворення та ліквідацію районів» (№ 807-ІХ від 17 липня 2020 року) [31]. Згідно цієї постанови відбулась ліквідація багатьох районів та утворення на їх місці нових. Відповідно, у цій постанові знайшли своє відображення нові назви районів, а також наведено перелік тих громад, що входять до них.

Куликівську селищну раду було також створено у 2020 р. Її створення відбулося на основі п'яти місцевих рад. На сьогодні селищна рада складається із 16 сіл, зокрема Смереків, Надичі, Великий Дорошів, Малий Дорошів, Звертів, Перемивки та ін., а також смт. Куликів, що виступає в якості адміністративного центру цієї громади.

В цьому контексті варто зазначити, що до 2020 р. всі вищезазначені

села і селища міського типу перебували у складі Жовківського району. На сьогодні ж вони перебувають у складі громади Куликова. Крім того, згідно нового адміністративно-територіального устрою Куликівська громада перебуває у складі Львівського району. Географічно до Куликівської територіальної громади із півночі та заходу примикає Жовківська територіальна громада, зі сходу – Жовтанецька, а з півдня – Львівська територіальна громада.

Щодо території, то Куликівська громада розташована на площі у 112,85 км<sup>2</sup>, середні відстані від сіл цієї громади перебувають у межах 7-ми км від адміністративного центру. Стосовно щільності населення, то її можна характеризувати як невисоку, так як вона перебуває на рівні 107 осіб на км<sup>2</sup>. Даний показник є у два рази меншим, чим середній показник Львівського району, однак в той же час є близьким за значенням до показника по області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Окремі показники стосовно характеристики Куликівської селищної ради (територіальної громади) [34, с. 10]

Регіон	Площа, км <sup>2</sup>	Частка площі ТГ у заг. площі району/ області	Кількість населення, тис. осіб	Частка населення ТГ у чисельності населення району / області	Густота населення (осіб/ км <sup>2</sup> )
Куликівська територіальна громада	112,9	2,27/0,52	12,1	1,05/0,48	107,2
Львівський район	4976,2	22,8	1141,1	46,0	229,4
Львівська область	21833,0	-	2476,1	-	113,5

В Куликівській територіальній громаді є досить непогане розташування, якщо розглядати це з економічної сторони. З однієї сторони, сусідньою громадою виступає громада Львова (відстань до якого складає до

15 км), а з іншої сторони – кордон перебуває на відстані близько 50 км. Ще одною із переваг є те, що у громади є зручне транспортне розташування як автомобільне, так і залізничне. Також, слід зазначити, що по території громади пролягає траса, що має міжнародне значення.

12 червня 2020 р. Кабінетом Міністрів України було видано розпорядження № 718 в якому зазначений перелік адміністративних центрів і зазначені території, де розміщуються територіальні громади Львівської області. Відповідно, у склад Куликівської територіальної громади було зараховано декілька сільських рад, зокрема Куликівська, Смереківська, Надичівська, Артасівська, Великодорошівська. Виходячи з цього, сесією Куликівської селищної ради було прийнято рішення за № 2 від 29.10.2021 р. «Про утворення старостинських округів» відповідно до якого утворилися 4 старостинські округи. Основою на якій вони були сформовані стали вищезазначені сільські ради (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Адміністративно-територіальний склад Куликівської селищної ради (територіальної громади) [34, с. 11]

Розглядаючи місцеве самоврядування з кількісної позиції, варто зазначити, що у Куликівській територіальній громаді воно забезпечується завдяки селищній раді. Її формує голова та 22 депутати ради.

Також, у складі селищної ради функціонують депутатські комісії. Зокрема створено комісію стосовно бюджетних та фінансових питань, питань дотримання законності, прав людей, етики, забезпечення соціально-економічного розвитку.

Інша комісія працює над питаннями що стосуються будівництва, транспортного забезпечення, земельних питань, питань благоустрою, охорони довкілля. І ще одна комісія веде свою роботу у царині мови, науки, освіти, охорони здоров'я, туризму, спорту, міжнародного співробітництва. Крім того, у складі виконавчих органів перебуває 12-ть окремих структурних підрозділів. У виконавчому комітеті селищної ради працюють 23 особи.

За штатним розписом виконавчий комітет складається із голови, його заступника, секретаря виконавчого комітету, чотирьох старост та інших відповідальних осіб.

Характеризуючи територію Куликівської громади слід зазначити, що вона розміщена у районі Пасмового Побужжя, що входить до геоморфологічного регіону Малого Полісся. Даний район відзначається темно-сірими опідзоленими глеюватими ґрунтами у поєднанні сірих лісових, чорноземів опідзолених та дернових. Левову частку у сільськогосподарських угіддях громади складає рілля. Розглянемо структуру сільськогосподарських земель Куликівської територіальної громади зі сторони їх наявності у кожному населеному пункті, який до неї входить (табл. 2.2).

Як видно із таблиці, у загальній структурі земель сільськогосподарського призначення найбільшу питому вагу мають такі населені пункти як Куликів, В. Дорошів, Мервичі. Відповідно, найменшу питому вагу мають села Перемивки, Могиляни та Віднів. Схожу за розподілом у структурі ситуацію спостерігаємо також і в розрізі окремих угідь, а саме: ріллі, багаторічних насаджень та пасовищ.

Таблиця 2.2 – Характеристика земель сільськогосподарського призначення Куликівської селищної ради [34, с. 13]

Населений пункт	Землі с/г призначення, га		у тому числі					
			рілля		багаторічні насадження		пасовища	
		%	площа, га	%	площа, га	%	площа, га	%
Артасів	156,8	5,7	139,3	7,1	6	3,1	11,5	2,6
В.Дорошів	290,5	10,5	180	9,2	23,4	12,2	79,8	18,2
Віднів	63,2	2,3	51,1	2,6	2,8	1,5	7,8	1,8
Гребінці	74,5	2,7	59,2	3,0	4,1	2,1	9,3	2,1
Звертів	120,9	4,4	101,8	5,2	6,4	3,3	11,4	2,6
Костеїв	217,0	7,9	47,6	2,4	21,5	11,2	51,6	11,8
Кошелів	70,9	2,6	56,3	2,9	2,8	1,5	10,3	2,4
Куликів	493,8	17,9	401,6	20,5	42,2	22,0	30,8	7,0
М.Дорошів	189,3	6,9	98,6	5,0	11,9	6,2	61,4	14,0
Мервичі	281,6	10,2	187,8	9,6	18,1	9,4	63,7	14,6
Могіляни	61,8	2,2	50,4	2,6	4	2,1	7,4	1,7
Надичі	91,4	3,3	73,1	3,7	9,3	4,8	10,8	2,5
Нове Село	121,4	4,4	93,9	4,8	7,1	3,7	18,3	4,2
Перемивки	48,2	1,7	40	2,0	9,9	5,2	17,1	3,9
Смереків	200,6	7,3	144,9	7,4	12	6,3	18,5	4,2
Стронятин	72,4	2,6	60,5	3,1	3,1	1,6	7,1	1,6
Сулимів	204,3	7,4	171,6	8,8	7,2	3,8	20,5	4,7
Разом	2758,6	100,0	1957,7	100,0	191,8	100,0	437,3	100,0

Що стосується міграційного приросту жителів досліджуваної нами громади, то він відбувається завдяки тому, що громада логістично перебуває на близькій відстані від м. Львова. Головним чином, переїзд до Куликівської громади зумовлений пошуками робіт, так як у віддалених громадах доволі тяжка ситуація із наявністю відповідної роботи. Розглядаючи вікову структуру населення Куликівської громади слід зазначити, що 24 % від

загальної кількості становлять діти, 54% – особи працездатного віку, 22% – особи, віком від 60 р. за гендерною ознакою, у структурі населення громади більшу частку займають жінки – 58%, а меншу, чоловіки – 42%. (рис. 2.2)

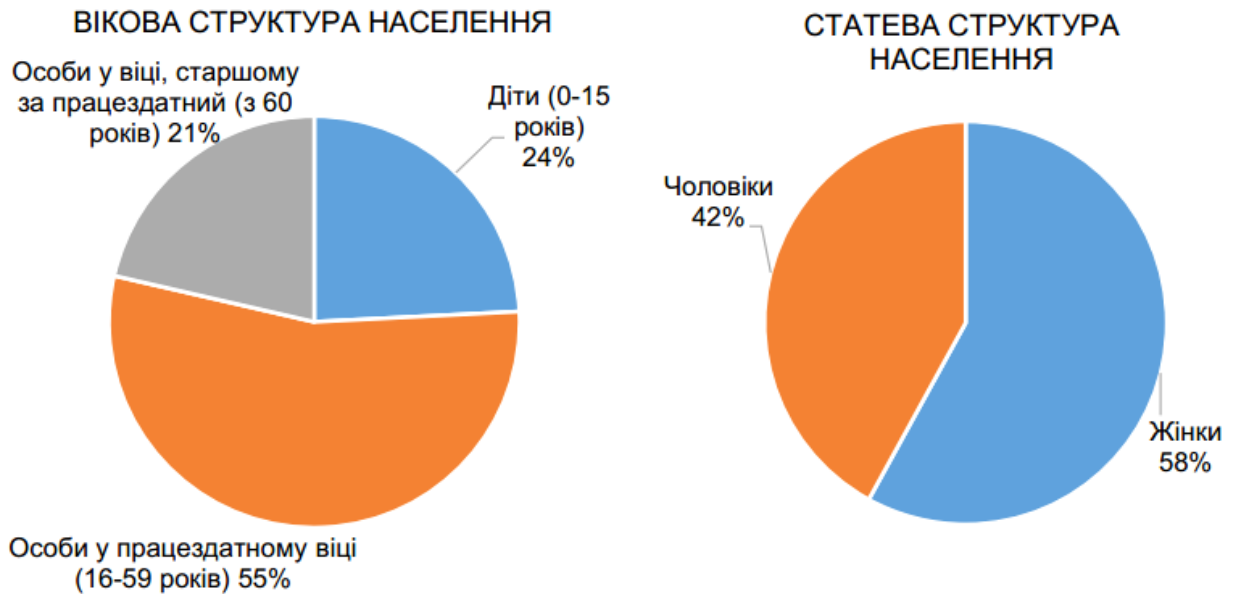


Рисунок 2.2 – Розподіл населення Куликівської громади за віковою та статевою структурами [34, с. 18]

Стосовно загальної чисельності населення Куликівської селищної ради, то на 1 січня 2022 р. воно складає 12 тис. громадян. Розглядаючи показник середньої щільності населення, варто зазначити, що він складає 107,2 ос./км<sup>2</sup>. Даний показник є ідентичним до середнього показника, що характеризує густоту населення у Львівській області. Аналізуючи структуру населення потрібно зауважити, що переважна його більшість це сільське населення, яке складає 65% від загальної кількості. Решту 35% формують жителі селища міського типу Куликова, що виступає адміністративним центром громади. Розглядаючи кількісні показники відмічаємо, що смт. Куликів (35%) та села Мервичі (12%), В. Дорошів (8%) і Смереків (7%) можна вважати найчисельнішими за кількістю жителів даної територіальної громади (рис. 2.3). Станом на початок 2022 р. чисельність громадян адміністративного центру смт. Куликова складала 4185 мешканців.

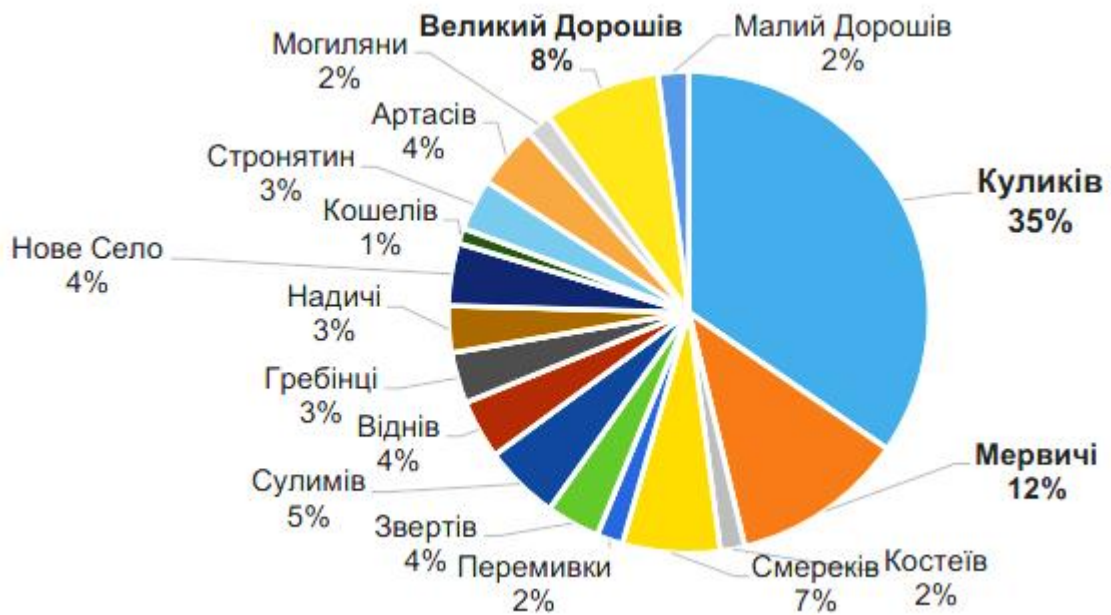


Рисунок 2.3 – Відсоткове співвідношення чисельності населення Куликівської громади за належністю до відповідного населеного пункту [34, с. 16]

Завдяки стабільній тенденції щодо збільшення кількості населення відбувається покращення демографічних показників. Виходячи із цього, кількість економічно активних осіб складає 6580 громадян, що перебувають у віковій категорії від 16 до 65 р. Якщо відштовхуватись від загального числа жителів територіальної громади, то це приблизно 54 %. У статусі безробітних станом на січень 2023 р. перебувало 71 громадянин, в той час як у той же період 2022 р. цей показник складав 106 громадян.

Оскільки Куликівська селищна рада розташована доволі близько до м. Львів, то населення громади володіють усіма рівнями доступу до ринку праці Львівщини. Це стосується як широкого спектру пропозицій у плані різного роду вакансій, диверсифікованих за секторами економіки. Також, до цього переліку можна додати і можливість працевлаштуватись у бажаних для себе підприємствах чи компаніях регіону. Третина вакансій області припадає на м. Львів, де розмір заробітної плати також є досить привабливим і в середньому складає орієнтовно 10 тис. грн. Крім того, географія розташування громади



Куликова є привабливою для ведення бізнесу і сприяє надходженню інвестицій до неї. Мешканці Куликівської селищної ради та жителі сіл, що входять до її складу часто працевлаштовуються на тих суб'єктах господарювання, які розміщені на її теренах. На рис. 2. 4 розглянемо низку роботодавців громади, у яких працює найбільша кількість найманих працівників.

<b>Підприємство</b>	<b>Загальна кількість працюючих станом на 01.01.2023 року, осіб</b>
ДП «Ен Джі Метал Україна»	250
ТзОВ «Гульдманн-Україна»	130
ТзОВ «Ако Індастріс»	97
ТзОВ «Завод Стеко»	178
ТзОВ «Ексім Фуд»	196
ТзОВ «Жовківський племптахопродуктор»	119
ТзОВ «Агропобутсервіс»	145

Рисунок 2.4 – Роботодавці Куликівської громади з найбільшою кількістю офіційно працевлаштованих громадян [34, с. 19]

Стратегією розвитку Львівської області на період 2021-2027 рр. передбачено, що мікрорегіони класифікуються за певною методикою. Згідно цієї класифікації, Куликівська громада територіально належить до прикордоння. Поряд з цим, фактично територія громади належить до львівської агломерації. Зважаючи на це, розвиток економіки громади перебуває у прямій залежності від Львівської територіальної громади, а також від близькості до кордону із Польщею. Ці чинники виступають тригерами інвестиційної привабливості Куликівської громади.

Також, на території громади на початок 2023 р. були зареєстровані, діяли і виступають в ролі платників податків, що наповнюють місцевий бюджет – 283 господарюючих суб'єкти. Серед цієї кількості суб'єктів 120 – функціонують в якості юридичних осіб, що складає 42% від загальної їх чисельності. Решта, 163 одиниці – це фізичні особи-підприємці, які складають 58% від загальної кількості. Фінансовим хабом територіальної громади виступає смт. Куликів, оскільки більш ніж 93% усіх суб'єктів господарювання юридично зареєстровані саме в ньому. Оцінюючи структуру суб'єктів господарювання можна прийти до висновку, що серед найбільш поширених видів діяльності юридичні особи надають перевагу веденню сільського господарства, лісового і рибного господарства, оптової і роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів, переробної промисловості.

## **2.2 Формування вхідних грошових потоків Куликівської селищної ради**

Оцінку дохідної частини бюджету селищної ради необхідно проводити використовуючи систему показників, зокрема обсягу, структури, динаміки та ефективності використання доходів.

Розглядаючи складову обсягу доходів, варто зазначити, що даний показник є основним, оскільки він який характеризує фінансове становище селищної ради. Він залежить від багатьох факторів, таких як рівень економічного розвитку селищної ради, її соціальні та культурні потреби, а також від ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Показник структури доходів показує, з яких джерел формуються доходи бюджету селищної ради. Основним джерелом доходів селищних рад є місцеві податки та збори. Іншими джерелами доходів є державні трансферти, плата за послуги, доходи від власності та інші надходження.

Впродовж діяльності бюджет селищної ради за відповідний період часу змінюється. Таким чином, характеристика даних змін відображається у

динаміці доходів. Зростання обсягу доходів бюджету селищної ради є позитивним фактором, оскільки це означає, що селищна рада має більше коштів для задоволення потреб населення, що проживає на території даної територіальної громади.

Ефективність використання доходів характеризує рівень задоволення потреб населення за рахунок коштів бюджету селищної ради. Вона залежить від багатьох факторів, таких як рівень розвитку соціальної інфраструктури, якість надання послуг населенню, а також від ефективності бюджетного процесу в селищній раді.

Оцінка грошових потоків по доходах селищної ради проводиться для визначення обсягу коштів, які будуть надходити до бюджету селищної ради в майбутньому. Ця оцінка дозволяє органам місцевого самоврядування розробити ефективну бюджетну політику, а також визначитися з джерелами фінансування своїх витрат.

Власні надходження територіальної громади складаються з надходжень податкового та неподаткового характерів і інших надходжень. В складі надходжень податкового характеру перебувають: податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, рентна плата, акцизний податок. До цієї частини надходжень відносяться також податки і збори місцевого характеру. У структурі неподаткових надходжень перебувають: державне мито, орендна плата, адміністративні збори та платежі, плата за видачу ліцензій, різного виду штрафи і ін. У складі інших надходжень перебувають кошти цільових фондів, ресурси, що надійшли при реалізації основного капіталу, фінансова допомога, яка надається міжнародними організаціями.

Важливою складовою при розгляді надходжень і відповідно при формуванні грошових потоків виступає та частина фінансових ресурсів, яка безпосередньо надходить зі сторони державного бюджету. Кошти даних надходжень виступають у вигляді трансфертів, тобто дотацій, субсидій, субвенцій. Таким чином, можна провести певну паралель між даними коштами і такою економічною категорією як кредит. Якщо за користування

кредитом необхідно сплачувати певні кошти, то у випадку дотацій (субвенцій) цього робити не потрібно, оскільки вони надходять на безповоротній основі. Здійснювати дане фінансування необхідно для того, щоб забезпечувати дофінансування недостатніх обсягів коштів, щоби забезпечити належну та ефективну діяльність територіальної громади. В частині утримання місцевим органом влади комунальних підприємств, лікарень (поліклінік), закладів освіти фінансові ресурси є вкрай необхідними для нормального функціонування цих закладів.

Проведемо оцінку дохідної частини бюджету Куликівської селищної ради у 2021-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Виконання за доходами бюджету Куликівської селищної ради у 2021-2022 рр. [4, 15]

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.*		Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Податкові надходження	51664,8	47,37	65678,7	54,94	62727,3	59,03	14013,9	127,12
Неподаткові надходження	1700,3	1,56	1116,6	0,93	1728,6	1,63	-583,7	65,67
Офіційні трансферти	55565,7	50,95	52760,6	44,13	40142,1	37,78	-2805,1	94,95
Доходи від операцій з капіталом	136,4	0,13	-	-	1663,7	1,57	-	-
Всього	109067,3	100,00	119556,0	100,00	106262,7	100,00	10488,7	109,62

\*– дані станом на вересень 2023 р.

Як видно з таблиці, більшу половину у доходній частині бюджету селищної ради займають податкові надходження, які у 2022 р. збільшилися на 27,12%, або на 14013,9 тис. грн. Це позитивно характеризує діяльність підприємств розташованих на території ради. В контексті цього, бачимо, що досить суттєву частку також займають міжбюджетні трансферти, які у 2022 р. склали у загальній структурі 44,13%. Однак, за досліджуваний період

вони зменшились на 2805,1 тис. грн., або на 5,05%, що також є позитивним моментом, оскільки свідчить про покращення роботи самої селищної ради, яка починає більш самостійно вирішувати всі поставлені перед нею завдання і цілі.

Щоб краще зрозуміти як відбулося формування вхідного грошового потоку до бюджету Куликівської селищної ради за досліджуваний період зобразимо подану вище інформацію у вигляді діаграм (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Структура виконання за доходами бюджету Куликівської селищної ради у 2021-2022 рр. [4, 15]

Отже, як бачимо з діаграм, податкові надходження у 2022 р. склали у відсотковому співвідношенні 54,94% проти 47,37% у 2021 р., натомість неподаткові надходження у 2022 р. були на рівні 0,93%, в той час як у 2021 р. вони склали 1,56%.

Розглядаючи більш детально податкові надходження у складі доходної частини бюджету Куликівської селищної ради виконаємо оцінку грошових потоків, які присутні у цьому процесі.

Тут, варто зазначити, що селищна рада формує свої податкові надходження із декількох складових: податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб, рентної плати, акцизного податку, єдиного податку, податку на майно, екологічного податку (табл. 2.4) [4].

Таблиця 2.4 – Податкові надходження до бюджету Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Податкові надходження, всього доходів	51664,8	65678,7	54687,4	14013,9	127,12
1. Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	32565,1	44912,9	38067,8	12347,8	137,92
- у т.ч. податок на доходи фізичних осіб	32560,5	44908,5	38066,5	12347,8	137,92
- податок на прибуток підприємств	4,6	4,4	1,3	-0,2	95,65
2. Рентна плата і плата за використання інших природних ресурсів	3,1	3,5	2,3	0,4	112,90
- у т.ч. рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	0,9	1,1	0,3	0,2	122,22
- рентна плата за користування надрами	2,0	2,4	2,0	0,4	120,00
- рентна плата за користування надрами місцевого значення	0,2	-	-	-	-
3. Внутрішні податки на товари та послуги	5673,6	2405,2	3245,7	-3268,4	42,39
- у т.ч. акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	1029,9	206,3	512,3	-823,6	20,03
- акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	3499,4	1026,8	1778,1	-2472,6	29,34
- акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	1144,1	1172,0	955,2	27,9	102,44
4. Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з ПКУ	13405,7	18336,6	13357,6	4930,9	136,78
- у т.ч. податок на майно	6330,1	7392,7	6185,5	1062,6	116,79
- єдиний податок	7075,5	10943,9	7172,0	3868,4	154,67
5. Інші податки та збори	17,1	20,3	13,9	3,2	118,71
- у т.ч. екологічний податок	17,1	20,3	13,9	3,2	118,71

\*– дані станом на вересень 2023 р.

Як видно із таблиці, у 2022 р. до бюджету Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області в частині вхідних грошових потоків поступило податкових надходжень в сумі 65678,7 тис. грн., що на 27,12%, або на 14013,9 тис. грн. більше, чим було у 2021 р. дане зростання відбулося в основному завдяки надходженню податку на доходи фізичних осіб, яке збільшилося на 12347,8 тис. грн., або на 37,92%. Щодо податкових надходжень, то податок на доходи фізичних осіб, як видно з даних таблиці, виступає найбільшим за обсягом у складі вхідних грошових потоків і у загальній структурі надходжень складає приблизно 68,4%.

Розглядаючи наступний вхідний грошовий потік, яким виступає рентна плата і плата за використання природних ресурсів, слід зазначити, що надходження від неї за досліджуваний період склали 3,5 тис. грн. у 2022 р., що на 12,9% більше, ніж було у 2021 р. Дане зростання зумовлене збільшенням надходжень, що відбулися від плати за користування надрами.

Щодо внутрішніх податків (акцизний податок), то стосовно даного розділу спостерігаємо зменшення надходжень. Так, у 2022 р. спостерігаємо, що вони зменшились на 3268,4 тис. грн., або на 57,61% порівняно із 2021 р.

Надходження від місцевих податків і зборів навпаки зросли за досліджуваний період і були у 2022 р. на 4930,9 тис. грн. (на 36,78%) більшими, ніж у 2021 р. Дане зростання відбулося завдяки збільшенню надходжень від єдиного податку за цей період.

Зважаючи на це, можна запропонувати окремі рекомендації стосовно підвищення ефективності при формуванні податкових надходжень до бюджету Куликівської селищної ради:

- забезпечити ефективне адміністрування податків і зборів, зокрема, шляхом посилення контролю за своєчасністю та повнотою сплати податків і зборів;

- розробити заходи щодо стимулювання економічної активності на території селищної ради, що призведе до зростання обсягів виробництва та реалізації товарів і послуг, а отже, і до збільшення надходжень від податків і

зборів;

- розробити механізми залучення до сплати податків і зборів суб'єктів господарювання, які наразі уникають цього.

Серед важливих джерел формування доходів бюджету неподаткові надходження займають окреме місце, так як вони не перебувають в залежності від рівня доходів населення та економічної активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Неподаткові надходження до бюджету Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4, 15]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Неподаткові надходження, всього	1700,3	1116,6	1478,4	-583,7	65,67
1. Доходи від власності та підприємницької діяльності	267,0	25,1	207,9	-241,9	9,40
- у т.ч. інші надходження	92,4	19,0	207,9	-73,4	20,56
- надходження коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва	174,5	6,1	-	-168,4	3,50
2. Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	104,0	83,6	389,4	-20,4	80,38
- у т.ч. плата за надання адміністративних послуг	9,6	8,8	11,2	-0,8	91,67
- надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном	94,0	73,4	378,1	-20,6	78,09
- державне мито	0,2	1,2	0,0	1,0	у 6 р.
3. Інші неподаткові надходження	9,1	117,0	12,1	107,9	у 13 р.
4. Власні надходження бюджетних установ	1320,2	890,7	868,9	-429,5	67,47
- у т.ч. надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	678,4	288,7	623,7	-389,7	42,56
- інші джерела власних надходжень бюджетних установ	641,8	601,9	245,1	-39,9	93,78

\*– дані станом на вересень 2023 р.



Оцінка даних таблиці свідчить, що в 2022 р. у бюджет Куликівської селищної ради надійшло 1116,6 тис. грн. у вигляді неподаткових надходжень. Це на 583,7 тис. грн. менше, ніж було у 2021 р. Таке зменшення надходжень відбулося за рахунок зменшення майже всіх основних джерел у складі неподаткових надходжень.

Доходи від власності та підприємницької діяльності також зазнали певних змін. Зокрема, у 2022 р. вони досить суттєво зменшились порівняно з 2021 р., а саме на 90,6%. Зменшення було спричинене з причини зменшення надходжень від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва.

Надходження від адміністративних зборів і платежів у 2022 р. становили 83,6 тис. грн. та були на 20,4 тис. грн. меншими від надходжень 2021 р. Дане зменшення надходжень зумовлене тим, що зменшились поступлення коштів від орендної плати при використанні майнових комплексів та іншого майна за досліджуваний період.

Третім джерелом неподаткових надходжень у бюджет Куликівської селищної ради виступають інші надходження. Аналізуючи їх динаміку, бачимо, що вони у 2022 р. зросли досить суттєво, і були у 13 разів більшими, ніж у 2021 р. Це збільшення пояснюється надходженнями від отриманих благодійних внесків, що надійшли у бюджет ради.

Наступним із джерел, котрі наповнюють бюджет громади є власні надходження. У 2022 р. власні надходження склали 890,7 тис. грн., що на 429,5 тис. грн. менше, ніж у 2021 р. Пояснення даної ситуації полягає у зменшенні надходжень від плати за послуги, що надають бюджетні установи.

Підсумовуючи, варто розробити певні рекомендації, завдяки яким можна було б покращити ефективність формування неподаткових надходжень у бюджет Куликівської селищної ради. Так, доцільно було б розробити ефективну систему управління майном селищної ради, її підприємницькою діяльністю, розробити відповідний механізм, який би дозволив залучати до сплати неподаткових надходжень тих суб'єктів

господарювання, які на даний час уникають цього. Досить важливим в контексті цього є питання напрацювання шляхів збільшення власних надходжень селищної ради, так як вони виступають своєрідним стабільним джерелом доходів її бюджету. Отже, безсумнівним моментом виступає те, що органи місцевого самоврядування мають постійно працювати над заходами щодо підвищення обсягів різних, у тому числі і власних неподаткових надходжень.

Офіційні трансферти – це кошти, які передаються з одного бюджету до іншого на безповоротній основі. Вони є важливим джерелом доходів бюджету селищної ради, оскільки дозволяють їй фінансувати видатки, які не можуть бути покриті за рахунок власних надходжень. Розглянемо грошові потоки надходжень офіційних трансфертів до бюджету Куликівської селищної ради за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Офіційні трансферти до бюджету Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4, 15]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Від органів державного управління, всього	55565,7	52760,6	36202,8	-2805,1	94,95
1. Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	10222,4	14068,8	7693,2	3846,4	137,63
- у т.ч.: базова дотація	10222,4	14068,8	7693,2	3846,4	137,63
2. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	39539,4	35799,1	26381,3	-3740,3	90,54
- у т.ч.: освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	37864,4	35799,1	26381,3	-2065,3	94,55
- субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій	1650,0	-	-	-1650	0,00

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
- субвенція з державного бюджету місцевим б-там на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення доступності широкосмугового доступу до інтернету у сільській місцевості	25,0	-	-	-25	0,00
3. Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	2830,4	293,8	-	-2536,6	10,38
- у т.ч.: дотація з місцевого б-ту на здійснення переданих з державного б-ту видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації	2283,5	-	-	-2283,5	0,00
- інші дотації з місцевого бюджету	-	293,8	-	293,8	-
- дотація з місцевого бюджету на проведення розрахунків протягом опалювального періоду за комунальні послуги та енергоносії, які споживаються установами, організаціями, підприємствами	546,9	-	-	-546,9	0,00
4. Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	2973,5	2598,8	2128,3	-374,7	87,40
- у т.ч.: субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	30,9	20,5	21,0	-10,4	66,34
- субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної загальної середньої освіти «НУШ» за рахунок відповідної субвенції з державного б-ту	507,5	-	-	-507,5	0,00
- інші субвенції з місцевого бюджету	2143,2	2578,2	1657,3	435	120,30
- субвенція з місцевого бюджету на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	291,8	-	-	-291,8	0,00
- субвенція з місцевого бюджету на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	-	-	450,0	-	-

\*– дані станом на вересень 2023 р.

Оцінка даних таблиці свідчить, що у 2022 році до бюджету Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області надійшло офіційних трансфертів у розмірі 52760,6 тис. грн, що на 2805,1 тис. грн, або на 5,05%, менше, ніж у 2021 році. Це зменшення відбулося за рахунок зменшення більшості основних видів офіційних трансфертів.

Розглядаючи питання дотацій, що надійшли із державного бюджету, як одного із важливих трансфертів, бачимо, що у 2022 р. вони суттєво зросли (на 3846,4 тис. грн.) та склали 14068,8 тис. грн, тоді як у 2021 р. були на рівні 10222,4 тис. грн. Таке зменшення пояснюється скороченням надходжень, які направляються на те, щоб утримувати заклади охорони здоров'я, освіти, а також, на забезпечення необхідних програм по соціальному захисті населення.

Наступними грошовими потоками за якими відбувається надходження фінансових ресурсів у бюджет селищної ради виступають субвенції, отримвані від державного бюджету. Так, у 2022 р. за цими грошовими потоками відбулося зменшення надходжень на 3740,3 тис. грн., або на 9,46%. В цілому, таке зменшення є негативним, оскільки селищна рада у 2022 р. до певної міри недоотримала, або ж отримала дещо менше коштів маючи які можна було б реалізувати багато додаткових програм та заходів для територіальної громади.

Аналізуючи показник дотацій, які селищна рада може отримувати від інших громад бачимо, що у 2022 р. надходження досить сильно зменшились і склали лише десяту частину тих надходжень, які селищна рада отримувала у 2021 р.

Аналогічно можна інтерпретувати і наступний показник, який стосується субвенцій одних бюджетів іншим. В цьому випадку спостерігаємо незначне зменшення надходжень у 2022 р. порівняно із 2021 р. на суму 374,7 тис. грн., або на 12,6%. Така ситуація зумовлена тим, що скоротились надходження призначені для розвитку інфраструктури.

Таким чином, виконана оцінка грошових потоків щодо надходження

фінансових ресурсів в частині офіційних трансфертів до бюджету селищної ради приводить нас до висновку, що варто постійно проводити моніторинг причин зменшення даного виду надходжень і працювати над розробкою заходів по їх збільшенню.

### **2.3 Напрями реалізації вихідних грошових потоків Куликівської селищної ради**

Розглядаючи питання вихідних грошових потоків, слід зазначити, що під ними розуміють низку коштів, які вилучаються із бюджету селищної ради та скеровуються на фінансування різноманітних видатків.

Вихідними грошовими потоками Куликівської селищної ради виступають суми відповідних грошових коштів, які вона витрачає при здійсненні власної діяльності. Зазначені вихідні грошові потоки можуть використовуватись селищною радою на забезпечення виконання програм за такими напрямками:

- реалізація зобов'язань стосовно зарплат, податків та платежів;
- підтримка в робочому стані і забезпечення діяльності суб'єктів, котрі є на балансі селищної ради (зокрема, заходи по фінансуванні освіти, культури, охорони здоров'я, спорту);
- інвестування у економіку селищної ради та її інфраструктури. Сюди переважно планують включення витрат на ремонти доріг, їх освітлення, водопостачання, підтримки різних видів бізнесу;
- додаткові витрати на утримання селищної ради.

Переважно найбільш витратними статтями є статті щодо виконання зобов'язань пов'язаних із заробітною платою, податками і різними платежами. Такий стан справ пов'язаний з тим, що у селищної ради є зобов'язання по забезпеченні діяльності низки установ і організацій, що надають чимало різних послуг мешканцям даної громади. Решту напрямків є

також не менш важливими для їх реалізації, тому значна частина витрат і грошових потоків спрямовуються на їх здійснення.

Розглянемо, яким чином відбувається реалізація видатків стосовно здійснення загальнодержавних функцій у бюджеті Куликівської селищної ради (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Видатки за загальнодержавними функціями у бюджеті Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4, 15]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Загальнодержавні функції, всього	19422,6	27120,0	22972,9	7697,4	139,63
Вищі органи державного управління, органи місцевої влади	14470,2	19723,7	17039,5	5253,5	136,31
1. Вищі органи державного управління, органи місцевої влади	14470,2	19723,7	17039,5	5253,5	136,31
Поточні видатки:	14399,4	19602,2	15558,9	5202,8	136,13
- в т.ч. оплата праці і нарахування на заробітну плату	13236,1	18434,8	14296,4	5198,7	139,28
- використання товарів і послуг	1163,3	1150,8	1214,4	-12,5	98,93
- інші поточні видатки	-	16,4	43,0	16,4	-
Капітальні видатки	70,8	121,5	1510,5	50,7	171,61
- в т.ч. придбання основного капіталу	70,8	121,5	1510,5	50,7	171,61
2. Інша діяльність у сфері державного управління:	0,0	118,0	65,5	118,0	-
- в т.ч. поточні видатки (використання товарів і послуг)	-	118,0	65,5	118,0	-
- нерозподілені видатки	0,0	0,0	0,0	0,0	-
3. Міжбюджетні трансферти:	4952,6	7278,2	5837,8	2325,6	146,96
- поточні видатки (поточні трансферти)	4638,1	5818,2	4917,8	1180,1	125,44
- капітальні видатки (капітальні трансферти)	264,5	1460,0	920,0	1195,5	551,98

\*– дані станом на вересень 2023 р.

Оцінка даних таблиці свідчить про те, що у 2022 р. видатки на загальнодержавні функції у Куликівській селищній раді становили 27120,0 тис. грн., що на 7697,40 тис. грн. (на 39,63%) більше, ніж вони були у 2021 р. Таке збільшення, як видно з таблиці, відбулося за всіма видами видатків. В підсумку це спричинило зростання загальної суми видатків.

У структурі витрат на загальнодержавні функції у Куликівській селищній раді у 2022 р. збільшилися за рахунок зростання усіх основних видів видатків. Зокрема, найбільші суми витрат спостерігаємо за витратами по поточних видатках та витратами на міжбюджетні трансферти.

Таким чином, із складових показника витрат пов'язаних із вищими органами державного управління, найбільшу частку займають поточні видатки. У їхньому складі, як видно з таблиці, найбільше витрат припадає на оплату праці і відповідні нарахування на неї. Так, у 2022 р. даний показник перебував на рівні 18434,8 тис. грн., що на 5198,7 тис. грн. (на 39,28%) більше, ніж у 2021 р. Натомість, поточні видатки на використання товарів та послуг незначним чином зменшилися. В той же час, спостерігаємо зростання таких складових поточних видатків як видатки на використання товарів та послуг, інших поточних видатків. Паралельно, спостерігаємо зростання капітальних видатків пов'язаних із придбанням основного капіталу, які за досліджуваний період збільшились на 71,61%.

Стаття витрат Куликівської селищної ради пов'язаних із загальнодержавними функціями в частині міжбюджетних трансфертів за досліджуваний період теж є значною за обсягом. За цим показником виділяють дві складові витрат – поточні та капітальні трансферти. Щодо поточних трансфертів, то до них відносяться надання субсидій (зокрема на покриття збитків), дотацій, грантів. Стосовно капітальних трансфертів, то відповідно до Інструкції № 333 від 12.03.2012 р. [30] вони є невідплатними односторонніми платежами органів управління. Дані платежі не призводять до появи чи погашення фінансових вимог. Відповідно, фінансові ресурси, які виділені із бюджету у формі капітальних трансфертів за своїм призначенням

мають цільовий характер. Виходячи з цього, в якості одержувача даних коштів можуть виступати як і інші бюджети, так і бюджетні установи, а інколи й підприємницькі структури.

Таким чином, видатки на міжбюджетні трансферти в загальному збільшились у 2022 р. на 2325,60 тис. грн. (на 46,96%) порівняно із 2021 р. і склали 7278,2 тис. грн. У розрізі їх складових варто відмітити збільшення як по поточних, так і по капітальних трансфертах. Зокрема, витрати на поточні трансферти за досліджуваний період зросли на 25,44%, в той час як видатки за капітальним трансфертами збільшились у 5,5 разів. Як одну із причин, що пояснює дане збільшення видатків варто зазначити зростання суми трансфертів, що виділяються для будівництва і капітального ремонту відповідних об'єктів соціальної інфраструктури.

Серед заходів щодо більш ефективного використання коштів передбачених на забезпечення Куликівською селищною радою загальнодержавних функцій слід більше уваги приділяти розробці ефективних механізмів стосовно контролю щодо використання коштів, виділених на ці цілі.

Безперечно вхідні грошові потоки мають бути завжди узгоджені і взаємоув'язані із дохідною частиною бюджету селищної ради. У випадку перевищення вихідних грошових потоків над вхідними виникає дефіцит бюджету відповідної ради.

Важливою складовою функціонування Куликівської селищної ради виступає її економічна діяльність. Завдяки виваженій політиці її проведення можна досягти належного рівня по створенню робочих місць, поліпшення якості життя мешканців цієї громади, та забезпечити зростання доходів її бюджету.

Форми діяльності Куликівської селищної ради в частині здійснення економічної діяльності можуть мати відношення до прямого управління окремими підприємствами чи установами, так як селищна рада може бути їх співзасновницею. Також, вона може надавати їм відповідну фінансову



підтримку у формі кредитів, грантів, субсидій. Загалом, завдання селищної ради і полягає у створенні належних і сприятливих умов, завдяки яким розвиток бізнесу буде мати більший синергетичний ефект.

Забезпечення належної організації економічної діяльності на території селищної ради має низку переваг. У першу чергу, це створення нових робочих місць, що допомагає підвищувати зайнятість населення громади. По-друге, відбувається забезпечення зростання доходів бюджету, завдяки чому наповнюється бюджет селищної ради. Завдяки цьому, рада має можливість здійснювати спрямування додаткових коштів на необхідні для громади цілі. Внаслідок дії зазначених вище чинників, активна економічна діяльність громади позитивно впливає на покращення якості життя її мешканців, оскільки створює нові можливості для розвитку та забезпечує доступ до якісних товарів та послуг.

Розглянемо і проаналізуємо як здійснювалися і куди спрямовувалися грошові потоки в частині видатків пов'язаних із економічною діяльністю Куликівської селищної ради за досліджуваний період (табл. 2.8).

Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що сума загальних видатків на економічну діяльність Куликівської селищної ради у 2022 р. склала 3109,3 тис. грн., що на 3572,8 тис. грн. менше, ніж у 2021 р. Як видно з таблиці, це є найбільшим скороченням видатків по усіх напрямках функціонування селищної ради. Причин, які пояснюють скорочення видатків на економічну діяльність є достатньо, однак найбільшою серед них варто виокремити війну в Україні. В цілому, військові дії спричинили сповільнення економічної активності по усій території країни в більшій чи меншій мірі. Такий стан справ негативно позначився на функціонуванні як підприємств, так і організацій.

Оцінка таблиці показує, що у 2022 р. однією з найбільших галузей, яка демонструє скорочення видатків є галузь будівництва, де скорочення фінансування склало у 2022 р. – 96,67 % відносно 2021 р. Слід зазначити, що на сьогодні сектор будівництва є досить чутливим до тих потрясінь, які

відбуваються в економіці країни.

Таблиця 2.8 – Видатки пов’язані з економічною діяльністю Куликівської селищної ради (територіальної громади) за 2021-2023 рр. (станом на кінець року), тис. грн. [4, 15]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Видатки на економічну діяльність, всього	6682,1	3109,3	7018,7	-3572,8	46,53
1. Сільське господарство, лісове господарство та мисливство, рибне господарство:	223,8	0,0	25,0	-223,8	0,00
- в т.ч. поточні видатки у сільському господарстві	223,8	0,0	25,0	-223,8	0,00
2. Інша промисловість та будівництво	1629,6	54,3	98,0	-1575,3	3,33
- в т.ч. будівництво:	1629,6	54,3	98,0	-1575,3	3,33
- поточні видатки	69,9	14,9	98,0	-55,0	21,32
- капітальні видатки	1569,6	39,3	0,0	-1530,3	2,50
3. Транспорт:	791,0	1531,3	1722,7	740,3	193,59
- в т.ч. дорожнє господарство:	791,0	1531,3	1722,7	740,3	193,59
- поточні видатки	509,0	1460,5	1722,7	951,5	286,94
- капітальні видатки	281,9	70,7	0,0	-211,2	25,08
4. Зв’язок, телекомунікації та інформатика	25,0	0,0	0,0	-25,0	0,00
5. Інша економічна діяльність:	4012,6	1523,7	5173,0	-2488,9	37,97
- поточні видатки	44,0	0,0	1204,3	-44,0	0,00
- капітальні видатки	3963,6	1523,7	3968,6	-2439,9	38,44

\*– дані станом на вересень 2023 р.

В той же час, зросли видатки на транспорт майже вдвічі, із 791,0 тис. грн. у 2021 р. до 1531,3 тис. грн. у 2022 р. Це пояснюється тим, що під час

військових дій в країні були наявні різного роду проблеми, що й призвело до збільшення вартості витрат на транспортні послуги.

Скоротилися витрати і по окремих видах економічної діяльності. Так, стосовно сільського господарства, зв'язку і телекомунікацій у селищній раді не було заплановано жодних витрат. Відносно статті пов'язаної з іншою економічною діяльністю, то вона скоротилась у частині видатків на 2488,9 тис. грн. у 2022 р. порівняно із 2021 р. Заплановано було лише капітальні видатки на 2022 р., основна частина коштів з яких була спрямована на покращення різних об'єктів інфраструктури селищної ради.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що розгляд і оцінка напрямів реалізації вихідних грошових потоків селищної ради виступають досить важливими аспектами її функціонування. З їхньою допомогою визначаються напрямки витрачання коштів бюджету селищної ради і те, яким чином вони можуть здійснювати вплив на розвиток селищної ради.

Основним аспектом цього є те, щоб витрати селищної ради були спрямовані на виконання намічених цілей і в підсумку були ефективними. Задля цього на рівні селищної ради потрібно постійно здійснювати моніторинг того, наскільки ефективно використовуються відповідні кошти та забезпечити ефективний механізм управління власним бюджетом.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

#### **3.1 Застосування програмно-цільового підходу як інструменту вдосконалення управління грошовими потоками територіальної громади**

Реформа децентралізації ставить перед територіальними громадами завдання формування ефективного самоврядування, яке здатне надавати якісні послуги населенню в умовах нових адміністративних і фінансових реалій. Управління бюджетними ресурсами територіальних громад є однією з найважливіших проблем, що потребує вирішення. Обмежена фінансова база вимагає вдосконалення бюджетного планування на основі застосування сучасних методів і підходів, які використовуються в інших країнах. Ефективне використання бюджетних коштів є ключовим завданням бюджетної політики на всіх рівнях управління. Зокрема, це стосується локального і державного рівнів. Програмно-цільовий метод складання бюджету є одним із інструментів, який дозволяє спрямовувати кошти бюджету на досягнення конкретних результатів, що відповідають пріоритетам суспільного розвитку. Особливе місце у ньому відводиться визначенню розміру видаткової частини бюджету.

Необхідно розуміти, що програмно-цільовий метод є ефективним інструментом, який дозволяє управляти бюджетним процесом у середньостроковій перспективі та спрямований на вирішення комплексу проблем і досягнення цілей довгострокового характеру. У сучасних економічних умовах ефективне управління бюджетними ресурсами є особливо важливим завданням.

Застосування програмно-цільового методу у ході бюджетного процесу на місцевому рівні є ефективним інструментом для підвищення кредитного рейтингу територіальної громади. Це, також, дозволяє сформувавши на відповідному рівні належну суму надходжень, а саме додаткові інвестиційні і

кредитні ресурси. Особливо це є важливим за умов незначних обсягів фінансових ресурсів.

Зважаючи на це, аналіз програмно-цільового методу бюджетування, який виступає дієвим інструментом, що має вплив на розвиток окремої громади є на сьогодні досить актуальним. При використанні програмно-цільового планування за умов здійснення реформ структурного характеру на місцевих рівнях потребує, щоб у органів місцевого самоврядування був високий рівень компетенції. Особливо важливим це стосується сфери стратегічного управління, де використовується програмно-цільовий підхід.

В контексті розгляду даного питання слід зазначити, що підґрунтям програмно-цільового методу виступає раціональне управління, яке в свою чергу має чітке спрямування по вирішенню питань соціально-економічного характеру. На рівні державного управління програмно-цільовий підхід є сучасним і найпоширенішим засобом з допомогою якого реалізовується державна політика. Він здійснює ув'язку цілей політики країни, а також різноманітних планів, проектів, із відповідним обсягом ресурсів з використанням цільових програм.

З практичної сторони програмно-цільовий метод базується на такому управлінні коштами відповідного бюджету згідно якого планувати і використовувати бюджетні кошти необхідно таким чином, щоб досягати конкретного результату. Такий підхід дозволяє покращувати якісні параметри при наданні державних послуг і забезпечувати оптимальне розподілювання обмежених бюджетних ресурсів.

В даних умовах завдяки програмно-цільовому методу можна відстежувати наскільки ефективно і результативно витрачаються бюджетні кошти. Це відбувається завдяки використанню інформації за результуючими показниками, а також за допомогою використання інших джерел інформації. Дані показники є складовими бюджетних запитів, паспортів бюджетних програм, звітів про виконання паспортів бюджетних програм, оскільки містяться у даних документах. Використання програмно-цільового підходу

відбувається як на рівні окремих місцевих бюджетів, так і на рівні бюджету держави. Таким чином, застосовуючи програмно-цільовий метод можна відстежувати відповідність витратної частини бюджету щодо тих цілей і завдань країни, які виступають в ролі бази по оцінці її ефективності.

Згідно із Бюджетним кодексом України важливим принципом, який є основою бюджетної системи України виступає принцип єдності. Відповідно до цього, даний принцип передбачає єдину правову базу, єдину бюджетну класифікацію, об'єднаним порядком по виконанню бюджетів.

У ст. 20 «Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі» Бюджетного кодексу України зазначено, що даний метод є обов'язковим до застосування. Зокрема, у цій статті наведені елементи даного методу, а саме «бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм» [5]. Дана стаття розкриває зміст і функціональне призначення кожного із цих елементів.

В ході бюджетного процесу ПЦМ визначають в якості одного із методів з допомогою яких здійснюють управління бюджетними коштами. Завдяки йому відбувається оцінка ефективності використаних коштів бюджету. Відповідно, дану ефективність можна визначати на будь-якій стадії бюджетного процесу.

Прикінцеві і перехідні положення Бюджетного кодексу регулюють питання строків за якими мають бути запроваджені програмно-цільові методи на всіх рівнях місцевих бюджетів. Зокрема, для тих бюджетів у яких присутні зв'язки із Державним бюджетом даний метод застосовується ще із 2017 року. В цьому переліку перебувають бюджети областей, районів, міст обласного значення, ОТГ. Що ж до тих місцевих бюджетів, у яких немає відпрацьованих відносин на рівні Державного бюджету, то даний метод застосовується із 2019 року (для бюджетів сіл, селищ, міст районного значення, бюджетів районів у містах). Остаточо, перехід на програмно-цільовий метод бюджетування для формування місцевих бюджетів на усіх

рівнях був встановлений у 2021 році.

Міністерство фінансів України підготувало і розробило методологічні напрацювання щодо застосування програмно-цільового методу для всіх рівнів місцевих бюджетів. Затверджена низка нормативних документів. Зокрема, це форма паспорта по бюджетній програмі місцевих бюджетів, порядок її формування, розроблена форма звітності про його виконання. Немаловажну роль у цьому процесі відіграють також і інші елементи. Так, акцент робиться також на проведенні його моніторингу і оцінки виконання. Контролюються відповідальні виконавці бюджетної програми місцевого бюджету. Розроблена нова відомча класифікація по видатках і кредитуванню для цих бюджетів. Сформовано кодифікатор, в якому відображений перелік бюджетних програм.

Завдяки проведеній реформі по децентралізуванню були досить суттєво розширені питання щодо самостійності громад. Зокрема, це стосується як розпоряджання конкретним місцевим бюджетом, так і питань по прийняттю тактичних і стратегічних рішень, які стосуються власного розвитку і управління ним в самостійному режимі. Натомість, якщо розглядати це питання зі сторони громади, то перед органом місцевого самоврядування виникають нові виклики. Вони пов'язані із тим, яким чином забезпечувати керівництво громадою таким чином, який би дозволяв добитися високої ефективності, як правильно здійснювати розпорядження бюджетом, як вийти на такий рівень забезпечення розвитку, що був би найоптимальнішим і мав найбільшу віддачу для всієї громади.

У програмно-цільового підходу є своя місія на рівні місцевого самоврядування. Вона полягає у вирішенні актуальних проблемних питань громади, забезпечення їхнього інноваційного розвитку. В більш ширшому аспекті ця місія зорієнтована на те, щоб завдяки правильному використанню різного роду ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) досягати цілі та результати розвитку, а власне самі результати можна було б обчислити і відобразити у прорахованих показниках (рис. 3.1).

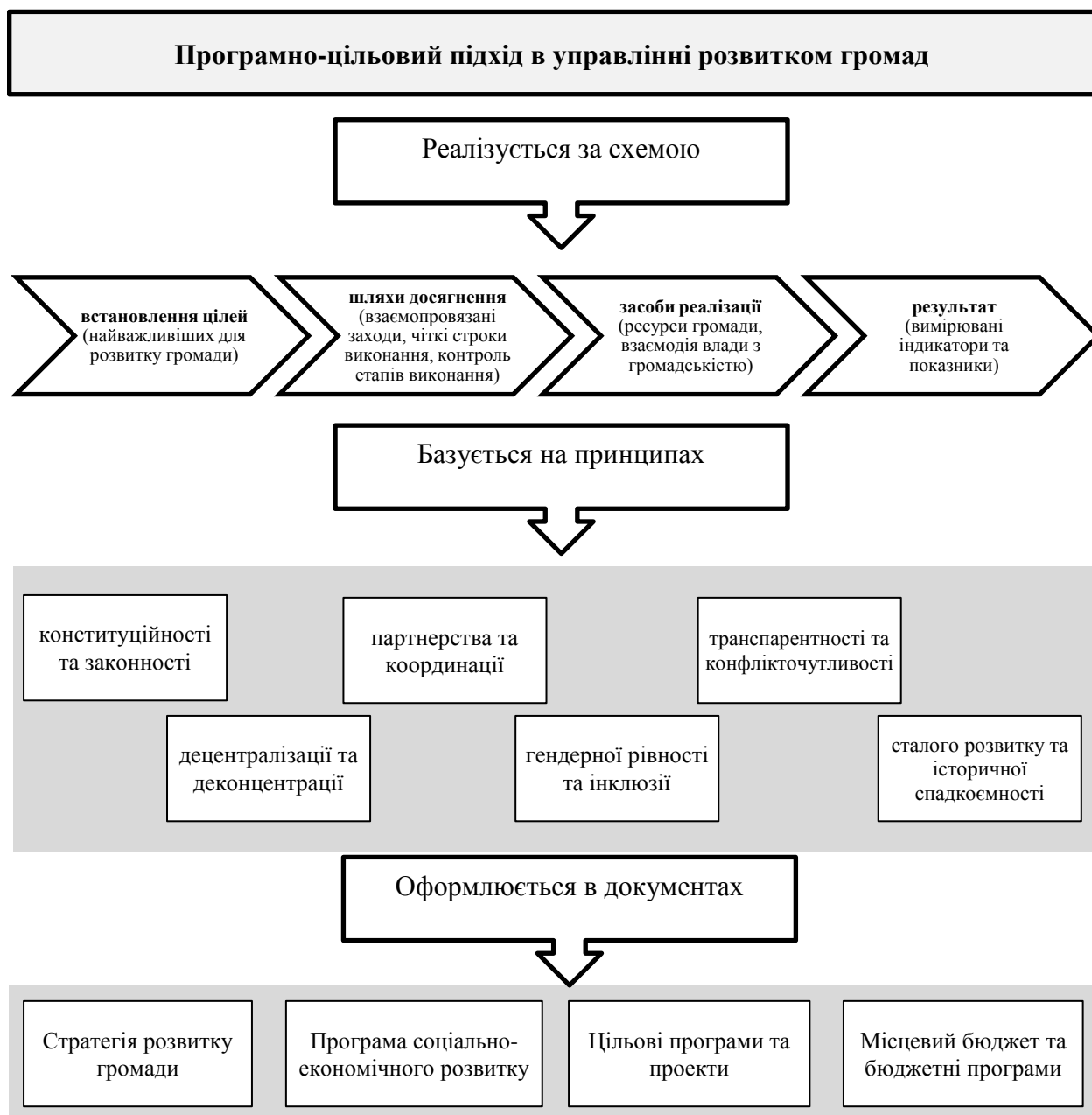


Рисунок 3.1 – Програмно-цільовий підхід в управлінні розвитком громад

В якості видимого прояву використання програмно-цільового підходу виступає розробка і формування стратегії розвитку громади. Водночас формуються також програми соціально-економічного розвитку, цільові проекти, бюджетні програми. Всі вони формуються для областей, районів та громад, тобто для різних рівнів самоврядування.

За умови системного і послідовного застосування програмно-цільового



підходу результуючим моментом буде, в першу чергу, досягнення тих цілей, котрі зазначені у відповідних стратегіях і програмах, при одночасному раціональному використанні місцевої ресурсної бази. Водночас, його застосування сприятиме збільшенню такої характеристики місцевої влади як її транспарентності, що у подальшому забезпечуватиме зацікавленість представників громадськості до процесів управління громадою. Завдяки цьому вироблятиметься якісна місцева політика та відбуватиметься належний розвиток громади.

### **3.2. Напрями вдосконалення механізму фінансового наповнення місцевого бюджету**

Місцеві бюджети виступають в якості фінансової основи органів місцевого самоврядування. Як важливий фактор регіонального розвитку вони забезпечують їх економічну самостійність, притаманну саме місцевим органам самоврядування. Оскільки діяльність територіальних громад базується на дотриманні норм чинного законодавства, це дозволяє їм активно провадити господарську діяльність в межах своїх повноважень, здійснювати розвиток інфраструктури на довіреній їм території, нарощувати економічний потенціал, проводити пошук резервів фінансових ресурсів та активно їх використовувати.

Завдяки цьому місцеві органи влади в змозі більшою мірою розширити власні повноваження з можливістю більшого і суттєвого задоволення потреб мешканців територіальної громади. Відповідно до цього, місцеві бюджети будучи основною фінансовою базою органів місцевих територіальних громад виступають важливою складовою у бюджетній системі країни. Щоб забезпечити ефективне здійснення фінансової політики і на тлі цього сприяти економічному зростанню відповідних регіонів варто звернути увагу на те, яким чином формуються місцеві бюджети. Завдяки наближенню фінансової

політики до дотримання основних принципів і основ діяльності систем, де функціонують міжбюджетні трансферти, зокрема у розвинутих європейських країнах, необхідно враховувати відповідні особливості національного і регіонального розвитку та умов формування бюджетів територіальних громад.

Таким чином, можна констатувати, що міжбюджетні відносини відображають відповідну систему зв'язків, що існують між органами влади на різних рівнях. Такі взаємозв'язки мають відношення стосовно тих грошових потоків фінансових ресурсів, які мають місце при горизонтальному та вертикальному бюджетному вирівнюванні. Цим процесам передують чинники пов'язані із розподілом повноважень стосовно різних рівнів влади і управління. Важливе місце у вищезазначеному процесі займають питання що відповідають за формацію у кожній складовій бюджетної системи власного доходного забезпечення, та в ході цього забезпечують належне розмежування доходів закріплених за ним.

Щороку бюджети місцевого рівня стають все більше важливими в частині обсягів фінансових ресурсів держави. Також, вони починають відігравати все більш вирішальну роль при вирішенні питань соціально-економічного характеру всіх регіонів України. З іншої сторони доходна частина місцевих бюджетів виступає в якості належної фінансової бази, яка перебуває в підпорядкуванні органу місцевого самоврядування та виступає в якості вирішального чинника при забезпеченні формування регіонального розвитку. Завдяки тому, що присутні доходи місцевих бюджетів, місцеві органи самоврядування мають змогу бути економічно самостійними, активно провадити власну господарську діяльність. Крім того, завдяки цьому вони мають можливість розвивати як фінансову складову потенціалу регіону, так і його інфраструктурну складову. Все це в сукупності дозволяє значно розширити можливість задовільняти різні потреби населення місцевим органам влади.

У органів місцевого самоврядування є низка зобов'язань, які вони не в

зможі профінансувати у повній мірі. Серед причин такого стану є тривіальна нестача коштів, а також дефіцит бюджету. Залежність від державного бюджету є тим чинником, через який місцеві бюджети досить часто потерпають. В контексті цього, варто зацентувати увагу на перерозподілі фінансових ресурсів, що має місце між бюджетом держави та відповідними регіонами. Особливо це стосується моменту, коли слід врегульовувати передачу бюджетних повноважень до місцевих органів влади.

Крім того, наявними є також значна кількість проблемних питань, серед яких можливість при використанні ресурсів бюджету паралельно із приватними ресурсами, а також бюджетне фінансування, що базується на програмно-цільовій спрямованості.

Виходячи з цього, на нашу думку, заходи завдяки яким можна вдосконалити державну політику щодо процесів спрямованих на формування доходної частини місцевих бюджетів мають ґрунтуватись на тому, щоб розширювати джерела бюджетних надходжень. Також, важливо сформулювати відповідні сприятливі умови завдяки яким може відбутися покращення і пришвидшення розвитку малого і середнього бізнесів. Не слід також забувати і про те, що комунальну власність територіальних громад слід використовувати більш ефективно та цілеспрямованіше.

Тут також слід зауважити, що розглядаючи місцеві бюджети можна чітко простежити внутрішню політику яку провадять органи місцевого самоврядування. Оскільки, відповідно до того за якими напрямками витрачаються відповідні суми коштів, можна проаналізувати і оцінити, в розвитку яких напрямків найбільше зацікавлений відповідний орган місцевого самоврядування.

Зважаючи на вищезначене, приходимо до висновку, що розвивати на належному рівні регіони можна завдяки делегованим бюджетним повноваженням. Немаловажну роль у цьому також відіграє здатність місцевих органів влади у співпраці із органами місцевого самоврядування на належному рівні розвивати економіку належної їм території не забуваючи

при цьому якісно здійснювати всі необхідні заходи по соціальному забезпеченні населення.

В умовах сьогодення, при проведенні, а також на початковому етапі – при організації бюджетного процесу використовують одну із його сучасних форм, а саме – програмно-цільовий метод. Завдяки цьому методу може здійснюватись бюджетний процес згідно із програмами, що спрямовані на те, щоб досягти як відповідну мету, так і належний кінцевий результат. Зазначений бюджетний процес здійснюється на відповідних рівнях – регіональному, центральному і галузевому.

З метою більш детального розуміння сутності вищезазначених процесів розглянемо модель, що характеризує програмно-цільове бюджетування, зокрема міста або селища міського типу (рис. 3. 2).

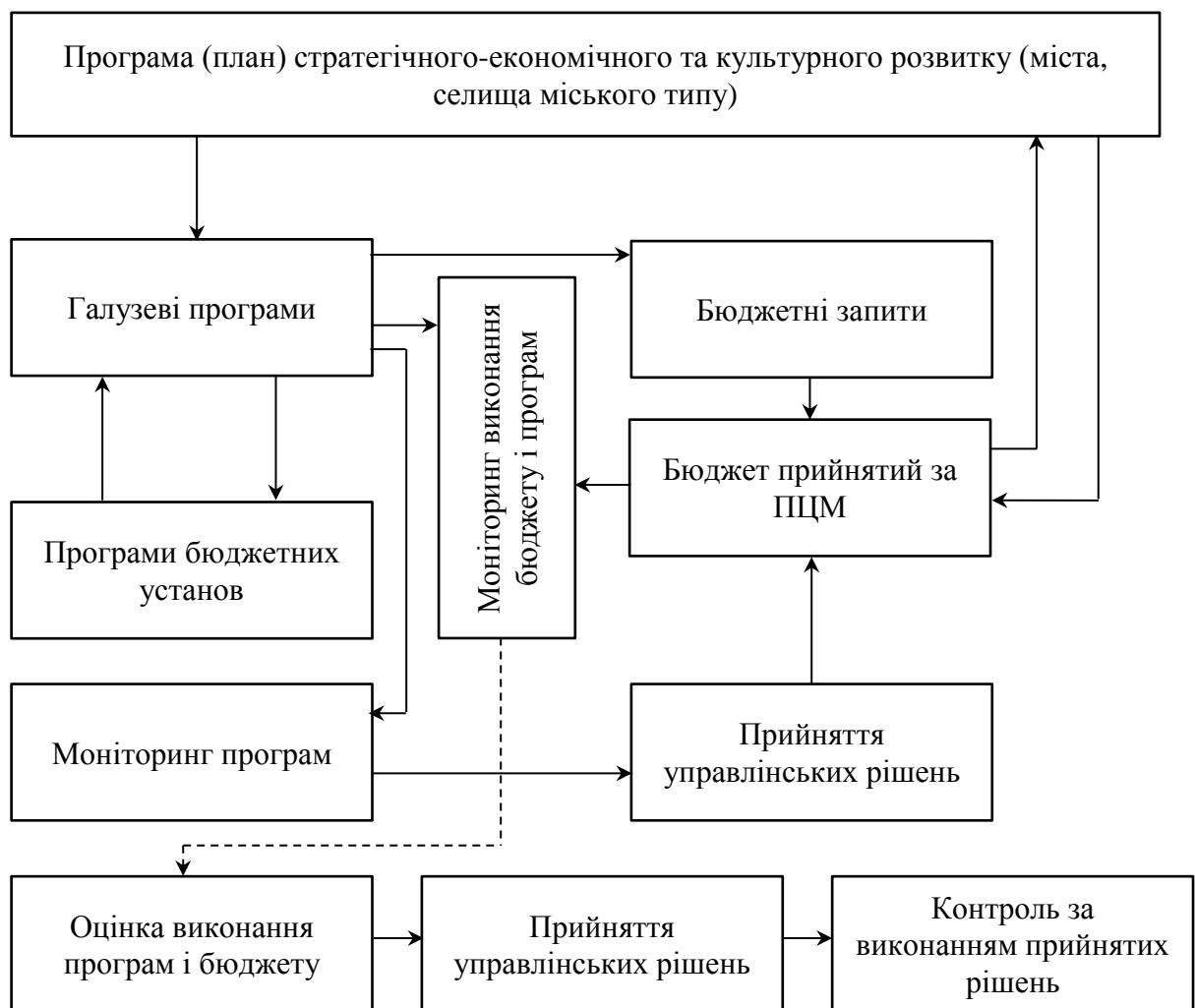


Рисунок 3. 2 – Модель програмно-цільового бюджетування [11]

Виконана модель програмно-цільового методу стосовно бюджетування територіальної громади має у своїй структурі відповідний алгоритм в якому передбачена ув'язка середньострокових програм у галузях бюджетної сфери, а також проектів місцевих бюджетів. Така ув'язка проводиться з використанням показників бюджетних запитів, які здійснюють головні розпорядники бюджетних коштів та відносних показників фінансування. Також, у даній моделі присутня дворівнева система моніторингу за цільовими програмами і бюджетом. Вона включається у дію під час формування та виконання даних програм.

Застосовуючи програмно-цільовий метод і здійснюючи при цьому моніторинг за програмними показниками, що відображають функціонування власне бюджетної сфери є надзвичайно дієвим, оскільки це надає можливість здійснювати оцінку ефективності при освоєнні бюджетних ресурсів. Відповідно до цього, відбуватиметься і оцінка того, наскільки досягається відповідна мета у ході застосування бюджетних програм.

Для того, щоб забезпечити і підсилити фінансові можливості територіальних громад необхідно опрацювати і запровадити на практиці низку превентивних заходів (рис.3. 3).

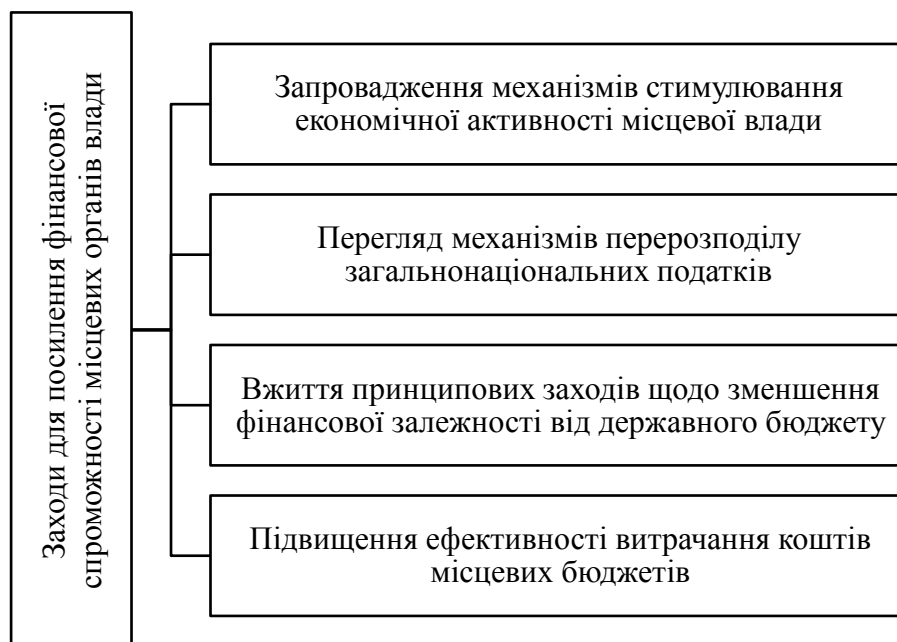


Рисунок 3. 3 – Механізм збільшення фінансової незалежності органів влади на місцях

Таким чином, запроваджуючи програмно-цільовий метод на рівні територіальної громади, тобто на місцевих рівнях, можна належним чином збільшити ефективне здійснення бюджетного процесу. В ході здійснення програмно-цільового методу відбувається формування прямих зв'язків стосовно виділених бюджетних коштів, які корелюються відповідно до результатів їх використання. Зазначені зв'язки базуються на визначених заздалегідь цілях і результативних показниках.

Задіяний у бюджетному процесі програмно-цільовий підхід ґрунтується на формуванні і подальшому виконанні бюджету. Це відбувається завдяки прикладам бюджетних програм, які мають головні розпорядники бюджетних коштів. У них зазначається загальна мета стосовно окремо взятої кожної бюджетної програми, які розробляються виходячи із середньострокових і довгострокових інтервалів часу.

Зважаючи на це, при управлінні грошовими потоками на належному і ефективному рівні слід:

- забезпечувати покращення законодавчих норм і нормативів, вдосконалювати інструктивні документи і нормативно-правові акти;
- напрацьовувати на рівні територіальної громади нові стратегічні напрямки під час здійснення управління грошовими потоками;
- з відповідною періодичністю проводити заходи, які матимуть чітке спрямування на здійснення ефективного як внутрішнього, так і зовнішнього фінансового контролю.

Відповідно, прогнозувати, планувати, виконувати, контролювати і моніторити доходи бюджету необхідно здійснювати не виходячи за межі діючої законодавчої бази. А власне всі означені попередньо процеси повинні виконуватися як невід'ємні складові у єдиному механізмі, під час якого формуються і функціонують доходи бюджету.

Оскільки вітчизняне законодавство постійно змінюється, варто зауважити, що наша країна в ході проведення децентралізації здійснила чергові кроки у напрямі більшого покращення вже діючого механізму,

відповідального за дії по наповненню місцевого бюджету, а також за процеси по реформуванню міжбюджетних відносин. В контексті цього розглянемо окремі із них.

Отже, виокремлюють наступні найважливіші зміни у місцевих бюджетах, що мають місце у їхній фінансовій самостійності:

- здійснення самостійного утворення місцевих бюджетів;
- затвердження місцевих бюджетів відбувається не залежно від того в які терміни був прийнятий державний бюджет і має бути виконаний у строк до 25 грудня відповідного року, який має передувати плановому року;
- полегшена процедура по наданню місцевих гарантій а також здійсненню місцевих запозичень, які погоджуються з міжнародними фінансовими організаціями. Ця процедура забезпечується завдяки принципу «мовчазної згоди» під час погодження операцій такого характеру з міністерством фінансів;
- зазначено, що право проводити низку місцевих зовнішніх запозичень мають можливість усі міста обласного значення;
- забезпечена можливість самостійно вибирати установу (в установі банку чи підрозділах казначейства) відносно моментів по обслуговувані коштів бюджету розвитку, що належать місцевим бюджетам. Також, сюди відносяться і власні надходження бюджетних установ;
- анульовано відповідну систему показників місцевих бюджетів в частині їх індикативного планування зі сторони міністерства фінансів та ув'язку їх із місцевими бюджетами;
- окреслено на рівні загального фонду утворення єдиної корзини доходів;
- проведено розширення переліку джерел доходів, що перебувають у загальному фонді через перенесення даних джерел із спеціального фонду;
- здійснено заміну системи по балансуванню доходів і видатків, що діє у місцевих бюджетах на нову систему по вирівнюванню податкоспроможності відповідних територій.

Розглядаючи питання підсилення місцевих бюджетів в частині їхньої фінансової самостійності з позиції Податкового кодексу України слід зазначити, що тут також передбачені певні заходи:

- впровадження оподаткування нерухомого майна. У базі оподаткування зазначена і комерційна діяльність. Попередньо це стосувалося тільки житлової;

- акцизний податок на роздрібні продажі (алкоголь, тютюн, пальне). За базу оподаткування взято роздрібну продажну ціну;

- передані до місцевих бюджетів плата за землю, платники єдиного податку четвертої групи.

Також, слід зазначити, що розширюючи дохідні джерела загального фонду місцевих бюджетів було передбачено це через передачу від держбюджету стовідсоткової плати за надавання адмінпослуг, державних мит, податку на прибуток, який адмініструється із суб'єктів господарювання у приватному секторі економіки. Крім того, відповідно до здійснених змін передбачених бюджетною децентралізацією запроваджено нову низку міжбюджетних трансфертів (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Види міжбюджетних трансфертів [11]

Назва трансферту	Базова дотація	Освітня субвенція	Субвенція на підготовку робочих кадрів	Медична субвенція	Субвенція на забезпечення медичних заходів окремих державних програм	Реверсна дотація з місцевих бюджетів державном у бюджету
Обласні бюджети	+	-	+	+	+	+
Бюджет м. Києва	-	+	+	+	+	-
Бюджети обласного значення, бюджети районів	+	+	-	+	-	+
Бюджети об'єднаних територіальних громад	+	+	+	+	-	+

Виділені кошти на освітню субвенцію, медичну субвенцію повинні бути направлені на виконання усіх заходів по оптимізуванню мережі даних



закладів. Кошти у вигляді залишку субвенції у подальшому зберігають на рахунку місцевого бюджету. Надалі їх використовують у наступних бюджетних періодах зберігаючи при цьому цільове призначення субвенцій. Також, їх використовують на те, щоб оновлювати матеріально-технічну базу даних закладів. Крім того, реалізуються заходи по стимулюванню об'єднань громадян. Зокрема, ті громади, що здійснили об'єднання згідно із критеріями, що зазначені у законі стосовно добровільного об'єднання територіальних громад, матимуть ті самі повноваження, що мають міста обласного значення.

В умовах сьогодення механізм фінансового забезпечення місцевих бюджетів потребує модернізації, оскільки він не відповідає сучасним вимогам. Одним із напрямків удосконалення є підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Для цього науковці пропонують запровадити стратегічне планування.

Управління бюджетними коштами в міжнародній практиці передбачає взаємопов'язане проведення середньострокового планування видатків, звітності, моніторингу та оцінки, а також бенчмаркінгу результативності.

Моніторинг та оцінка бюджетних коштів ґрунтується на даних офіційної звітності (фінансової). Бенчмаркінг результативності, у свою чергу, використовує результати моніторингу та оцінки для порівняння фактичних результатів з плановими. Звітність про виконання бюджету містить дані моніторингу та оцінки, бенчмаркінгу результативності та середньострокового планування видатків.

Окрім того, показники по виконанню місцевого бюджету та показники моніторингу визначаються не лише на плановий період, а й на два наступні бюджетні періоди.

Отже, впровадження програмно-цільового методу дозволить більш раціонально використовувати бюджетні ресурси, оскільки воно передбачає реалістичну оцінку майбутніх надходжень бюджету та прогнозування видатків на майбутні бюджетні періоди.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Фінанси ОТГ є важливим інструментом управління соціально-економічним розвитком певної територіальної одиниці. Вони дозволяють ОТГ надавати послуги населенню, створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру та інноваційні проекти. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню добробуту членів відповідної громади.

Грошові потоки є важливою складовою структури фінансів ОТГ. Вони відображають рух грошових коштів між суб'єктами фінансових відносин на місцевому рівні, що є основою для формування і використання фінансових ресурсів ОТГ. Відповідно, грошові потоки відображають – джерела надходження коштів до ОТГ, напрямки використання та баланс грошових коштів ОТГ.

Грошові потоки ОТГ мають важливе значення для забезпечення її фінансової стійкості. Вони дозволяють відстежувати джерела надходження коштів до громади, а також напрямки їх використання. Грошові потоки також можуть використовуватися для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ОТГ.

Об'єктом дослідження обрано Куликівську селищну раду Львівського району Львівської області.

Оцінка дохідної частини бюджету селищної ради засвідчила, що більшу половину у ній займають податкові надходження, які у 2022 р. збільшились на 27,12%, або на 14013,9 тис. грн. Це позитивно характеризує діяльність підприємств розташованих на території ради. В контексті цього, досить суттєву частку також займають міжбюджетні трансферти, які у 2022 р. складали у загальній структурі 44,13%. Однак, за досліджуваний період вони зменшились на 2805,1 тис. грн., або на 5,05%, що також є позитивним моментом, оскільки свідчить про покращення роботи самої селищної ради, яка починає більш самостійно вирішувати всі поставлені перед нею завдання і цілі.

Податкові надходження у 2022 р. склали у відсотковому співвідношенні 54,94% проти 47,37% у 2021 р., натомість неподаткові надходження у 2022 р. були на рівні 0,93%, в той час як у 2021 р. вони склали 1,56%.

У 2022 р. до бюджету Куликівської селищної ради Львівського району Львівської області в частині вхідних грошових потоків поступило податкових надходжень в сумі 65678,7 тис. грн., що на 27,12%, або на 14013,9 тис. грн. більше, чим було у 2021 р. дане зростання відбулося в основному завдяки надходженню податку на доходи фізичних осіб, яке збільшилося на 12347,8 тис. грн., або на 37,92%. Щодо податкових надходжень, то податок на доходи фізичних осіб, виступає найбільшим за обсягом у складі вхідних грошових потоків і у загальній структурі надходжень складає приблизно 68,4%.

Щодо внутрішніх податків (акцизний податок), то стосовно даного розділу спостерігаємо зменшення надходжень. Так, у 2022 р. спостерігаємо, що вони зменшились на 3268,4 тис. грн., або на 57,61% порівняно із 2021 р.

Надходження від місцевих податків і зборів навпаки зросли за досліджуваний період і були у 2022 р. на 4930,9 тис. грн. (на 36,78%) більшими, ніж у 2021 р. Дане зростання відбулося завдяки збільшенню надходжень від єдиного податку за цей період.

Також, у 2022 р. у бюджет Куликівської селищної ради надійшло 1116,6 тис. грн. у вигляді неподаткових надходжень. Це на 583,7 тис. грн. менше, ніж було у 2021 р. Таке зменшення надходжень відбулося за рахунок зменшення майже всіх основних джерел у складі неподаткових надходжень.

Надходження від адміністративних зборів і платежів у 2022 р. становили 83,6 тис. грн. та були на 20,4 тис. грн. меншими від надходжень 2021 р. Дане зменшення надходжень зумовлене тим, що зменшились поступлення коштів від орендної плати при використанні майнових комплексів та іншого майна за досліджуваний період.

Іншим джерелом неподаткових надходжень у бюджет Куликівської селищної ради виступають інші надходження. Аналізуючи їх динаміку,

бачимо, що вони у 2022 р. зросли досить суттєво, і були у 13 разів більшими, ніж у 2021 р. Це збільшення пояснюється надходженнями від отриманих благодійних внесків, що надійшли у бюджет ради.

Виходячи з цього, варто розробити певні рекомендації, завдяки яким можна було б покращити ефективність формування неподаткових надходжень у бюджет Куликівської селищної ради. Так, доцільно було б розробити ефективну систему управління майном селищної ради, її підприємницькою діяльністю, розробити відповідний механізм, який би дозволив залучати до сплати неподаткових надходжень тих суб'єктів господарювання, які на даний час уникають цього. Досить важливим в контексті цього є питання напрацювання шляхів збільшення власних надходжень селищної ради, так як вони виступають своєрідним стабільним джерелом доходів її бюджету. Отже, безсумнівним моментом виступає те, що органи місцевого самоврядування мають постійно працювати над заходами щодо підвищення обсягів різних, у тому числі і власних неподаткових надходжень.

Розглядаючи питання вихідних грошових потоків, слід зазначити, що під ними розуміють низку коштів, які вилучаються із бюджету селищної ради та скеровуються на фінансування різноманітних видатків.

Оцінка даних показала що у 2022 р. видатки на загальнодержавні функції у Куликівській селищній раді становили 27120,0 тис. грн., що на 7697,40 тис. грн. (на 39,63%) більше, ніж вони були у 2021 р. Таке збільшення, як видно з таблиці, відбулося за всіма видами видатків. В підсумку це спричинило зростання загальної суми видатків.

У структурі витрат на загальнодержавні функції у Куликівській селищній раді у 2022 р. збільшилися за рахунок зростання усіх основних видів видатків. Зокрема, найбільші суми витрат спостерігаємо за витратами по поточних видатках та витратами на міжбюджетні трансферти.

Таким чином, видатки на міжбюджетні трансферти в загальному збільшились у 2022 р. на 2325,60 тис. грн. (на 46,96%) порівняно із 2021 р. і

складали 7278,2 тис. грн. У розрізі їх складових варто відмітити збільшення як по поточних, так і по капітальних трансфертах. Зокрема, витрати на поточні трансферти за досліджуваний період зросли на 25,44%, в той час як видатки за капітальним трансфертами збільшились у 5,5 разів. Як одну із причин, що пояснює дане збільшення видатків варто зазначити зростання суми трансфертів, що виділяються для будівництва і капітального ремонту відповідних об'єктів соціальної інфраструктури.

Серед заходів щодо більш ефективного використання коштів передбачених на забезпечення Куликівською селищною радою загальнодержавних функцій слід більше уваги приділяти розробці ефективних механізмів стосовно контролю щодо використання коштів, виділених на ці цілі.

Завдяки проведеній реформі по децентралізуванню були досить суттєво розширені питання щодо самостійності громад. Зокрема, це стосується як розпоряджання конкретним місцевим бюджетом, так і питань по прийняттю тактичних і стратегічних рішень, які стосуються власного розвитку і управління ним в самостійному режимі.

За умови системного і послідовного застосування програмно-цільового підходу результиуючим моментом буде, в першу чергу, досягнення тих цілей, котрі зазначені у відповідних стратегіях і програмах, при одночасному раціональному використанні місцевої ресурсної бази. Водночас, його застосування сприятиме збільшенню такої характеристики місцевої влади як її транспарентності, що у подальшому забезпечуватиме зацікавленість представників громадськості до процесів управління громадою. Завдяки цьому вироблятиметься якісна місцева політика та відбуватиметься належний розвиток громади.

Таким чином, запроваджуючи програмно-цільовий метод на рівні територіальної громади, тобто на місцевих рівнях, можна належним чином збільшити ефективне здійснення бюджетного процесу. В ході здійснення програмно-цільового методу відбувається формування прямих зв'язків

стосовно виділених бюджетних коштів, які корелюються відповідно до результатів їх використання. Зазначені зв'язки базуються на визначених заздалегідь цілях і результативних показниках.

Задіяний у бюджетному процесі програмно-цільовий підхід ґрунтується на формуванні і подальшому виконанні бюджету. Це відбувається завдяки прикладам бюджетних програм, які мають головні розпорядники бюджетних коштів. У них зазначається загальна мета стосовно окремо взятої кожної бюджетної програми, які розробляються виходячи із середньострокових і довгострокових інтервалів часу.

Зважаючи на це, при управлінні грошовими потоками на належному і ефективному рівні слід:

- забезпечувати покращення законодавчих норм і нормативів, вдосконалювати інструктивні документи і нормативно-правові акти;
- напрацьовувати на рівні територіальної громади нові стратегічні напрямки під час здійснення управління грошовими потоками;
- з відповідною періодичністю проводити заходи, які матимуть чітке спрямування на здійснення ефективного як внутрішнього, так і зовнішнього фінансового контролю.

Відповідно, прогнозувати, планувати, виконувати, контролювати і моніторити доходи бюджету необхідно здійснювати не виходячи за межі діючої законодавчої бази. А власне всі означені попередньо процеси повинні виконуватися як невід'ємні складові у єдиному механізмі, під час якого формуються і функціонують доходи бюджету.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Батанов О.В. Конституційно-правові засади місцевого самоврядування у зарубіжних країнах: основні моделі організації та діяльності. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 3. С. 61–66.
2. Башнянин Г. І. Фінансові системи в економіці держави. *Фінанси України*. 1999. № 10. С. 50–56.
3. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та його забезпечення в Україні : монографія. Київ : НАН України : Ін-т екон. та прогнозів, 2009. 608 с.
4. Бюджет Куликівської селищної територіальної громади. URL: <https://open-budget.gov.ua/local-budget/1356200000/info/indicators?year=2022&month=12>
5. Бюджетний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/-2456-17#Text>
6. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2000. 416 с.
7. Васильєва Н. В. Особливості програмно-цільового планування видатків місцевого бюджету. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 65–67.
8. Венгер В. В. Фінанси : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр уч. л-ри, 2009. 432 с.
9. Волохова І. С. Місцеві фінанси та перспективи поглиблення фінансової децентралізації в Україні : монографія. Одеса : Атлант, 2014. 462 с.
10. Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення. Київ : АДЕФ-Україна, 2010. 572 с.
11. Гнидюк І. В. Шляхи вдосконалення механізму фінансового наповнення місцевого бюджету та реформування міжбюджетних відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 6. С. 676-680.
12. Горошкова Л. А., Волков В. П., & Коваленко, Г. В. Управління фінансовими потоками програм створення територіальних громад. *Управління проектами і розвиток виробництва*, 2017, (1 (61)), С. 93-100.
13. Горошкова Л., Волков В., & Коваленко Г. Дерево моделей управління грошовими потоками територіальної громади. *Вісник Приазовського*

*Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2017. № (33). С. 375-383.*

14. Губа М. І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2021. № 2 (77). С. 120-126.
15. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>
16. Дребіт Г. М. Планування та контроль грошових потоків на підприємствах. *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец*, 8. Інститут економіки та прогнозування національної академії наук України, Київ, 2019. 243 с.
17. Зятковський І. В. Фінанси суб'єктів господарювання в умовах інституціональних перетворень: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 388 с.
18. Карлін М. І. Фінансова система України: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 324 с.
19. Карпінський Б. А. Фінансова система: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2003. 184 с.
20. Кириленко О. П. Фінанси (теорія та вітчизняна практика) : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2002. 212 с.
21. Кізима Т. О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та доміанти розвитку : монографія. Київ : Знання, 2010. 431 с.
22. Кнейслер О., Спасів Н., & Колелл, Х. Д. Дефінітивна характеристика фінансів об'єднаних територіальних громад. 2019. С. 143-147. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39546/1/143-147%20%D0%9A%-D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf>
23. Кнейслер О., Спасів Н., Кізима Т. Фінанси об'єднаних територіальних громад у фінансовій системі України. *Світ фінансів*. №1(62). 2020. С. 8-19.
24. Коваленко М.М. Державні цільові програми як засіб стимулювання розвитку територіальних громад. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи»*, Харків: ХНУБА, 2020. С. 281-283.



25. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. Київ : Знання, 1999. 487 с.
26. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 240 с.
27. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 164 с.
28. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : навч. посіб., 2-ге вид., допов. і переробл. Київ : КНЕУ, 2002. 240 с
29. Опарін В. М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 240 с.
30. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету : наказ Міністерства фінансів України від 12.03.2012 № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12#Text> Інструкція №333 –
31. Про утворення та ліквідацію районів. Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>
32. Романенко О. Р. Фінанси : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2003. 312 с.
33. Сніжко О. В. Методологічний еkleктизм у трактуванні сутності фінансової системи. *Міжнародна економічна система*. 2014. № 2(21). С. 99–119.
34. Стратегія розвитку Куликівської селищної територіальної громади до 2027 року. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04371957/f789f75ece57-f9f26bd1ebfc4f1c9697.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04371957/f789f75ece57-f9f26bd1ebfc4f1c9697.pdf)
35. Теорія фінансів: підручник за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2-ге вид. Київ : Знання, 2012. 611 с.
36. Топузов Д.І. Теоретичні засади управління публічними фінансами об'єднаних територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 1. 2021. С. 72-76.
37. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика:

- монографія / В. М. Булавинець, В. П. Горин, А. В. Дем'янюк [та ін.] ; за ред. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 280 с.
38. Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад: практич. посіб. / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, О. Ю. Матвеева, М. М. Трещов, Л. Г. Шевченко ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 128 с.
39. Чуприна Л. М., Мороз Е. Г. Проблеми і перспективи зміцнення фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад. *Економіка та держава*, 2020, (10). С. 50-55.
40. Шуп'яний В.В. Управління грошовими потоками територіальної громади: проблемні питання та перспективи розвитку. *Україна у міжнародних економічних відносинах в умовах інтеграційних процесів: стан, виклики та перспективи розвитку: збірник тез VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції* / за заг. ред. А.О. Линдюка, Р.Д. Федіва. Дубляни, 2023. С.161-163.
41. Юрій С. І., Бескид Й. М. Бюджетна система : навч. посіб. Київ : Таксон, 2002. 256 с.